

Cadernos de

Recursos Humanos & Internacionalização

Editorial

António Carrizo Moreira | Maria José da Silva Faria

La dificultad de reconocer los bienes intangibles en la contabilidad de la empresa. El caso del capital intelectual

José Pedro Teixeira Fernandes

Capitalismo e multiculturalismo: o caso da finança Islâmica

Paula Portela de Carvalho

Gestão do desempenho organizacional

Sónia Dantas

A gestão transcultural dos recursos humanos num contexto globalizado e de mudança acelerada

EDITORIAL

Neste novo número dos Cadernos de *Recursos Humanos & Internacionalização* são abordados diversos aspectos inerentes aos processos de globalização e aos desafios que estes levantam para as organizações/empresas, nomeadamente na sua vertente cultural, sem excluir a análise dos seus reflexos mais gerais nas sociedades. Trata-se de um conjunto de reflexões de alcance teórico e prático que contribuem para um melhor conhecimento das múltiplas e complexas problemáticas ligadas à internacionalização empresarial e às suas repercussões societais e organizacionais, especialmente sobre a gestão prática de recursos humanos.

Assim, José Pedro Teixeira Fernandes começa por analisar o impacto do chamado *corporate multiculturalism*, uma resposta empresarial típica das multinacionais aos desafios multiculturais da globalização. As actuações económicas e empresariais são perspectivadas para além da óptica estritamente económica, onde as consequências societais tendem a ser consideradas meras externalidades. A abordagem integra ainda um *case-study* sobre a finança islâmica e o interesse que as instituições financeiras e os governos ocidentais demonstram por esta, terminando com algumas reflexões sobre a curiosa convergência entre o capitalismo global de tipo (neo)liberal e o multiculturalismo ideológico.

A um nível mais organizacional, Sónia Dantas reflecte sobre a necessidade de pensar a gestão das pessoas num contexto cada vez mais globalizado e diverso culturalmente. Neste âmbito, a procura de ganhos de competitividade à escala mundial conduziu as organizações a adoptarem modelos organizativos descentralizados por diferentes países e zonas do globo. Assim, compreender as diferenças culturais

entre os diferentes países e o seu impacto nas práticas de gestão das pessoas tornou-se numa vertente cada vez mais importante para as organizações, sobretudo para as empresas multinacionais. Para uma necessária abordagem transcultural da gestão das pessoas, são passados em revista os contributos dos modelos teóricos de Hofstede e de Trompenaars. Estes fornecem um quadro teórico-conceptual relevante para que as organizações possam desenhar, na prática, estratégias de gestão de recursos humanos adequadas às especificidades das culturas nacionais onde estão inseridas ou pretendem actuar.

Por último, Paula Portela de Carvalho analisa as necessidades crescentes de melhoria de desempenho organizacional que resultam do actual ambiente extremamente competitivo e de globalização para as empresas, e os seus reflexos ao nível das práticas de gestão dos recursos humanos. A concepção de um adequado sistema de gestão de desempenho é identificada como uma componente cada vez mais crucial para o sucesso empresarial. Este sistema deverá prever o acompanhamento sistemático da actuação dos recursos humanos da organização, focalizar-se na apreciação de resultados, na definição de objectivos e metas alcançar, na qualidade do trabalho, e ainda ter em conta o *feedback* das múltiplas percepções de todos os *stakeholders*. A autora conclui defendendo a necessidade de favorecer a criação de *high-performance organizations* através da implementação de sistemas de avaliação de desempenho que integrem nas suas práticas de gestão de recursos humanos, os elementos analisados, constituindo-se enquanto factor crítico de sucesso das actuais organizações.

Dr. Pedro Teixeira Fernandes, coordenador

LA DIFICULTAD DE RECONOCER LOS BIENES INTANGIBLES EN LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA EL CASO DEL CAPITAL INTELECTUAL

António Carrizo Moreira - Investigador do GOVCOPP, professor auxiliar no DEGEI, Universidade de Aveiro
Maria José da Silva Faria - Assistente, Instituto Superior da Maia

RESUMO

Este artigo aborda os activos intangíveis e sua importância, tanto desde o ponto de vista da gestão como do da contabilidade, tendo como objectivo identificar as principais dificuldades encontradas pela contabilidade na avaliação dos activos intangíveis e, em particular, no capital intelectual.

O trabalho realizado tem uma perspectiva teórica e, embora faça referência ao modelo contabilístico português, ilustra uma realidade empresarial bastante mais ampla. Assim, de forma a torná-lo mais genérico e representativo faz-se alusão às normas internacionais.

Palavras-chave:

Conhecimento, Capital Intelectual, Contabilidade

RESUMEN

Este artículo aborda los activos intangibles y su importancia, tanto desde el punto de vista de la administración como desde el de la contabilidad, teniendo como objetivo identificar las principales dificultades encontradas por la contabilidad en la evaluación de los activos intangibles y, en particular, en el capital intelectual.

El trabajo realizado tiene un enfoque teórico y, aunque hace referencia al modelo contable portugués, ilustra una realidad empresarial bastante más amplia. Así pues, con el fin de hacerlo más genérico y representativo también se alude a las normas internacionales.

Palabras Clave:

Conocimiento, Capital Intelectual, Contabilidad

ABSTRACT

The article approaches the importance of intangible assets from two strands: that of the accountancy and that of the business firm. Its objective is to identify the main difficulties found by accountants in the evaluation of intangible assets and particularly of intellectual capital.

The article has a strong theoretical focus and though it draws on the Portuguese accounting standards it focuses a more general business reality. Thus, in order to broaden its scope it incorporates references to international standards.

Keywords:

Knowledge, Intellectual Capital, Accounting

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de capital humano ha venido evolucionando a lo largo del tiempo, constatándose recientemente que las inversiones en capital humano reportan mayores beneficios para los accionistas que las inversiones en activos tangibles (Lopes, Martins y Amaral, 2004).

Dado que los cambios sociales y económicos son tensos y turbulentos para muchas personas, el capital humano tiene una importancia crucial en la transformación mundial. No obstante, como defiende Crawford (1994), la evolución hacia una economía basada en el conocimiento es el paso con mayores probabilidades de éxito que pueda darse en la historia del desarrollo económico mundial.

El interés por el estudio del capital intelectual es variado. Como constata Lev (2001), el constante aumento del valor de mercado de las empresas en lo que se refiere a su valor contable, entre los años 80 y el inicio del presente siglo, llevó a muchos académicos a analizar el capital humano, los activos intangibles y el capital intelectual. A su vez, la aparición de una muy abundante bibliografía sobre el tema creó, también, una fuerte propensión para su debate. En la contabilidad, el desafío es igualmente deseable, dado el vacío conceptual del modelo contable portugués para albergar la problemática del capital intelectual, sobre todo por la falta de Estados Financieros (EFs) y medidas que permitan su reconocimiento, medición y divulgación.

La diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de una empresa, compuesta principalmente por sus bienes intangibles, hace que los interesados no crean y/o den poca o ninguna importancia a los estados contables. En efecto, es necesario abandonar viejos paradigmas contables basados estrictamente en medidas financieras y en activos tangibles, y dirigir el análisis y las mediciones hacia un peldaño que permita la utilización de la subjetividad adoptando nuevas perspectivas que reconozcan el valor creciente de los intangibles en la nueva economía. Así pues, el presente artículo tratará de explorar estas necesidades, haciendo referencia al conocimiento y al capital intelectual.

Hemos dividido nuestra tarea en ocho secciones. Después

de la introducción que conforma el primer apartado, le sigue una segunda que aborda la evolución de la sociedad del conocimiento. Y mientras la tercera sección explora el conocimiento y su importancia en el mundo empresarial como base de ventajas competitivas, la cuarta aborda la volatilidad de la evaluación en los activos intangibles.

La quinta sección estudia las características de los elementos intangibles, analizando las diferentes modalidades que pueden asumir. Si la sexta sección indaga sobre las diversas formas de divulgación, medida y reconocimiento de los elementos intangibles, la séptima aborda la particularidad del capital intelectual en las normalizaciones internacionales más importantes. Finalmente, en la octava sección se presentan las conclusiones de este estudio.

2. HACIA LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Históricamente, las organizaciones han pasado por profundos cambios. Crawford (1994) defiende que la fuerza que impulsa estos cambios es el incremento de la productividad, y su principal motor, la innovación. Ellos permitieron que las organizaciones actuaran como productoras de conocimiento, lo que ha influenciado a la sociedad, en el curso de la historia.

Toffler (1970) fue de los primeros en prever el cambio de paradigma económico hacia la actual sociedad del conocimiento. Las diferencias son claras entre los dos últimos paradigmas económicos (Skyrme, 1997), conforme se presenta en el cuadro 1.

Este nuevo modelo económico es el resultado de un conjunto de fuerzas internas y externas a la empresa, como defiende Moreira (2005). En el conjunto de fuerzas externas se destacan: la globalización y la liberalización de los mercados, la difusión de las tecnologías de la Información y Comunicación, la sofisticación de la demanda, de los competidores y de los suministradores, y la intensificación de los sistemas de protección de la propiedad intelectual. Entre las fuerzas internas se destacan: la necesidad de una mejor aplicación e internalización del conocimiento, la creciente importancia de las capacidades dinámicas, y la creciente importancia de las fuerzas motivadoras/cognitivas de las personas.

	Modelo Industrial	Modelo Conocimiento
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclos económicos largos y estables; • Tecnología y competencia previsible y localizada; 	<ul style="list-style-type: none"> • Economías turbulentas; • Tecnología inestable y competencia agresiva y global;
Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento concentrado en las manos de los países desarrollados y retornos basados en activos tangibles; • Industria lidera; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevos países emergentes y retornos basados en activos intangibles; • Servicios dominan;
Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentación de las tareas; • Diferencias jerárquicas claras; • Seguridad en el empleo; • Racionalidad absoluta; 	<ul style="list-style-type: none"> • División internacional del trabajo; • Diferencias jerárquicas poco claras; • Posibilidad de empleo deseado; • Cambio continuo;
Uso de las TICs	<ul style="list-style-type: none"> • Poco desarrollado, incipiente; • Ignora el aprendizaje/conocimiento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamental para la competitividad; • Base del aprendizaje y del conocimiento;
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje bajo; • Objetivo: Diploma/certificación; • Aplicación de herramientas; • Especialización; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje elevado; • Necesidad: Enseñanza continua; • Ayuda a crear nuevos activos; • De especialistas a generalistas;
Administración de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada para la producción en masa; • Motivación poco explotada; • Control administrado por los superiores; • Información es el instrumento de control; • Flujo de información a través de la jerarquía; • Conocimiento es una herramienta; • Aprendizaje de circuito simple; 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada hacia el mercado; • Motivación administrada con profesionalismo; • Auto-control promovido; • Información es instrumento de comunicación; • Flujo de información promueve redes de información; • Conocimiento es el foco del negocio; • Aprendizaje de circuito doble;

La emergencia de la economía del conocimiento se caracteriza por un profundo cambio en la naturaleza de sus recursos: la competitividad basada en recursos tangibles ha dado lugar a una competitividad basada en recursos intangibles (Negroponte, 1995).

Es sabido que el conocimiento ha tenido un papel muy destacado desde la década de los noventa, tanto en el mundo académico como en el profesional. Con la evolución de la economía, el conocimiento pasó a ser el elemento más valioso de la empresa y de la sociedad. De esta forma, las ideas de Huang y Lee (2000) son, hoy en día, perfectamente aplicables: las empresas han dejado de competir a nivel de costes para competir a nivel de valor añadido y de conocimiento.

Huang et al. (2000) consideran que la integración de las diversas perspectivas de la información y la comprensión de las diversas modalidades de conocimiento ayudan a las empresas en la administración

de sus capacidades empresariales. Así pues: el ‘saber por qué’ referente al conocimiento de determinado tipo de hechos, el ‘saber hacer’ acerca del conocimiento sobre los procedimientos, el ‘saber qué’ propio del conocimiento axiomático y el ‘preocuparse del qué’ relacionado con la voluntad, motivación y adaptabilidad para el éxito, deben ser integrados en un todo que dé origen al capital intelectual de la empresa.

3. EL CONOCIMIENTO Y SU IMPORTANCIA EN EL MUNDO EMPRESARIAL

El conocimiento está relacionado con los datos y con la información. Los datos describen hechos discretos, fáciles de captar, estructurar y transmitir. No suministran, sin embargo, ninguna interpretación o juicio, ni pueden constituir la base sostenible para tomar decisiones. La información es un conjunto de datos dotado de alguna

relevancia y propósito que puede ser organizada de acuerdo con alguna finalidad. En las organizaciones, la información está involucrada en documentos, procesos y prácticas o normas de la organización. El conocimiento es mucho más amplio y rico, dado que requiere reflexión y síntesis, siendo difícil de captar, estructurar y transferir. Así, se puede afirmar que el conocimiento deriva de la información, de la misma forma que la información deriva de los datos.

Son diversas las tipologías que clasifican los diversos tipos de conocimiento. La más conocida es la propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995), quienes lo clasifican como *explícito* y *tácito*. El *tácito* es personal y específico del contexto, por lo que es difícil de ser formulado y comunicado. Deriva del contexto de un conjunto de datos e información en acción y envuelve mucha participación humana, por lo que es personal y difícil de formalizar. A su vez, el *explícito* se refiere al conocimiento transmisible en lenguaje formal y sistemático. Se produce a partir de datos y de información almacenada e incluida en libros, manuales, procedimientos, patentes, informes, bases de datos, etc.; por lo tanto, puede ser articulado, compartido y aplicado.

Otra clasificación, respecto a los diferentes tipos de conocimiento, es la que separa el *individual* del *colectivo*. Mientras que la dimensión individual les permite a las personas utilizar sus capacidades básicas, modelos mentales y esquemas de evaluación, dependiendo del contexto en que se encuentran, el conocimiento colectivo es la capacidad que un grupo de individuos tiene para resolver problemas colectivos con un cierto grado de eficiencia. De este modo, la toma de decisiones en grupo supone un proceso más complicado que la alternativa individual, lo que implica que la imitación del conocimiento colectivo es más difícil de replicar.

Una tercera clasificación la presentan Andreu y Sieber (1999), de acuerdo con el tipo de utilización. Dado que las empresas deben tener un conocimiento tal que les permita competir adecuadamente ofreciendo productos/servicios que el mercado valore, ellos propusieron el conocimiento *externo* e *interno*. Mientras que el primero exige una constante atención al mercado para identificar nuevas oportunidades, el segundo es intrínseco a la

organización, por lo que ésta deberá tener capacidades suficientes para disponérselo al cliente/mercado de forma diferenciada.

El conocimiento es un tema relativamente contemporáneo y ha sido tratado por los académicos como un bien intangible de gran valor, pues a través de éste se forman nuevos productos, nuevas formas de administrar los negocios y nuevos procesos organizacionales, capaces de generar plusvalías para la empresa y para la sociedad. No obstante, el conocimiento y su administración deben difundirse adecuadamente en el mundo empresarial, dado que permiten crear ventajas competitivas importantes y sostenibles, por ser bases del crecimiento económico.

El conocimiento ha pasado a ser el nuevo foco de la atención empresarial. De acuerdo con Hansen et al. (2001), los ejecutivos deben examinar cómo se genera y se utiliza el conocimiento en las empresas. Como consecuencia, el conocimiento, el talento, la creatividad y la innovación valen más que el propio capital (Prahalad y Hamel, 1995).

El conocimiento debe ser creado en la organización apuntando al desarrollo de su capacidad intelectual, permitiéndole a la empresa una innovación constante. Para Nonaka y Takeuchi (1997), la organización no procesa sólo el conocimiento, también lo crea. En efecto, la producción del conocimiento y su adecuada administración, son actividades fundamentales para el éxito empresarial, siendo necesarias ambas a la hora de analizar el capital intelectual que la empresa posee y saber cuál debe desarrollar.

Sullivan (2001) divide el capital intelectual en tres grupos principales: los *recursos humanos*, los *recursos intelectuales* y la *propiedad intelectual*. Los recursos humanos incluyen un conjunto de competencias, experiencias colectivas, habilidades y conocimiento general de los empleados, por lo que los administradores deben adoptar una política efectiva para preservar su patrimonio. Los recursos intelectuales son las descripciones de cierto tipo de conocimiento sobre el que la empresa posee un derecho de propiedad que puede ser comercializado, como son las invenciones, procesos, proyectos y documentos, que representan las fuentes de innovación.

Finalmente, la propiedad intelectual es un conjunto de recursos intelectuales protegidos legalmente, incluyendo patentes, derechos de autor, marcas registradas y secretos comerciales. Para Sullivan (2001), la primera y más básica fuente de producción de capital intelectual es el capital humano, ya que corresponde al proceso de convertir recursos humanos en recursos intelectuales y, posteriormente, en propiedad intelectual.

Johnson (1999) identifica el capital intelectual de acuerdo con tres elementos: el *capital humano*, el *capital estructural* y el *capital relacional*. El primero es, quizás, el elemento más importante, por ser fuente de innovación y de renovación estratégica. Está relacionado con el conocimiento, la experiencia y la motivación de las personas. Incluye la capacidad de aprendizaje de la empresa en su forma tácita o explícita. El problema del capital humano es que, generalmente, es difícil de identificar y valorar. El capital estructural es el elemento que permite la creación de riqueza mediante la transformación del trabajo del capital humano. Representa el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar; y que puede estar latente en las personas, procedimientos y procesos de transformación de la empresa. Dicho de otra forma, la esencia del capital estructural es el conocimiento intrínseco en las rutinas de una organización. Finalmente, el capital relacional, puede ser definido como la capacidad que tiene la empresa de interactuar positivamente con la comunidad empresarial, a fin de aumentar el enriquecimiento del capital estructural y humano. La esencia de esta dimensión del capital intelectual es el conocimiento existente en las relaciones externas de la empresa que dependen de la lealtad de los clientes, de la notoriedad de la marca, de la reputación de la empresa, de los acuerdos de cooperación celebrados y de la intensidad relacional con los clientes.

Administrar el capital intelectual es una de las acciones más importantes que las empresas deben adoptar para obtener ventajas competitivas. Así, localizar y estimular el capital intelectual, almacenarlo y compartirlo son los deberes más importantes para los ejecutivos, a fin de generar aquello que Stewart (1998) designa como 'inteligencia de la empresa'. Para que ésta sea útil, debe asumir una forma coherente

y ser entendida por los miembros de la organización. La gran dificultad de estas acciones está relacionada con la elaboración de indicadores que permitan identificar las principales fuentes de valor intangible. A nivel contable, el problema es mucho más profundo, dado que los tradicionales modelos contables fueron desarrollados para informar a los accionistas del *stock* y del flujo de valores atribuibles a los diversos productos y actividades, y no para valorar el capital intelectual, que es un concepto reciente y muy volátil, en el contexto empresarial.

4. LA VOLATILIDAD DE LOS ELEMENTOS INTANGIBLES

Tradicionalmente, la empresa ha sido evaluada según la combinación de varios métodos que, al ser reunidos en un único sistema de evaluación, proporcionan el rigor necesario y permiten tomar decisiones "correctas", propiciando acciones que garanticen su continuidad. No obstante, las ciencias contables encuentran un vacío en aquellas áreas que incluyen elementos inmateriales.

La contabilidad analiza la empresa a partir del principio de la entidad, lo que supone que la contabilidad es preparada para la entidad, por lo que los socios y las personas no se confunden, a efectos contables, con la entidad. Es así que la contabilidad separa a la organización de las personas que la componen, midiendo únicamente los fenómenos que afectan a los componentes patrimoniales, constatando de este modo el hecho de que los estados financieros no reflejan los activos intangibles.

Por su objetividad, es fácil para la empresa implementar, acompañar, tomar iniciativas, generar retroalimentación, promover la creación de valores y del aprendizaje continuo. La parte más difícil es determinar el valor de su capital intelectual y/o humano. Por lo tanto, cualquier medida que incluya el capital intelectual debe ser adecuadamente fundamentada, de modo que se pueda medir sin incurrir en errores graves.

Considerando el amplio conjunto de modelos que abarcan el capital humano e intelectual (García y Bastos, 2004; Urbina y Navas, 2002), se puede afirmar que su evaluación es uno de los desafíos más difíciles de la contabilidad.

Andrade (1997) afirma que la evolución tecnológica de la empresa añade valor al negocio sin un reflejo adecuado en la contabilidad. Igualmente, la apropiación del conocimiento, fruto del aprendizaje humano, tiene un peso sustancial en el valor de una empresa, sin que esté objetivamente reflejado en los estados contables.

Con el fin de tener en cuenta los aspectos intangibles, Sveiby (2001) y Almeida y Hajj (1997) proponen las siguientes mediciones:

- a) La competencia de las personas: escolaridad, experiencia etc.;
- b) La estructura interna: cultura organizacional, administración, estructura legal, sistemas, manuales, actitudes, investigación y desarrollo, *software*, etc.;
- c) La estructura externa: imagen, marca, relaciones con los clientes y suministradores;
- d) La importancia de la inversión intelectual para el desarrollo de nuevos productos;
- e) La estrategia de los competidores y el activo del conocimiento;
- f) La cartera de *know-how*; principalmente, cuánto cuestan, qué se puede hacer para maximizar su valor, y si se debe mantenerlos, venderlos o abandonarlos;
- g) La implementación de alianzas para la obtención de relaciones comerciales fuertes y duraderas;
- h) El papel clave de los empleados, ya que éstos fundamentan el futuro de la empresa, a través de la competencia y del conocimiento;
- i) El carácter y los valores de la empresa, utilizándolos como instrumento para que los ejecutivos e inversores examinen las fusiones, adquisiciones, las alianzas y la contratación de personal.

Por su lado, Paiva (1999) defiende que la contabilización del capital intelectual no justifica el abandono o desprecio de la contabilidad financiera. Simboliza una preocupación por proporcionar informaciones más consistentes acerca del patrimonio de la empresa; principalmente, por asumir que son muchos los factores intangibles que contribuyen en su valor de mercado. Paiva (1999) lo resume

argumentando que, *“mientras la contabilidad ‘tradicional’ destaca elementos del pasado, el capital intelectual viaja hacia el futuro”*.

Como puede concluirse, gran parte de las contribuciones enfocan el *qué* y no el *cómo*. En efecto, se puede afirmar que el mayor desafío de la contabilidad está en definir cómo evaluar y medir el capital intelectual de una entidad, puesto que los activos intangibles influyen en el valor de una empresa e intervienen en la formación de beneficios futuros del activo tangible.

Un conocimiento superior puede conducir a una eficiencia superior en el desarrollo de nuevos productos y en su producción. Puede utilizarse para tomar decisiones más sensatas en relación a la estrategia, a los competidores, a los clientes, a los canales de distribución y a los ciclos de vida de los productos y servicios. Pero, una vez que el conocimiento y las decisiones están, de modo general, en la “cabeza de las personas”, puede ser difícil determinar el camino que existe entre el conocimiento y la acción (Davenport y Prusak, 1998). Más aún, es difícil controlar su frontera y su dominio. Así, es imprescindible que las empresas reconozcan, identifiquen y midan la importancia del capital intelectual. Tal transformación permitirá cambiar la imagen estática de la información, centrándola en una imagen dinámica.

Las organizaciones compiten, cada vez más, basándose en sus activos intelectuales. Las compañías rivalizan en la economía del conocimiento, así llamada porque las principales funciones requieren competencias humanas; de ahí que se les apode a sus ejecutores con el sobrenombre de “trabajadores del conocimiento”.

La importancia de los activos intangibles en la economía del conocimiento ha sido ejemplificada por Sveiby (1998), quien cita como ejemplo las acciones de la Microsoft, en la que, por cada dólar de valor registrado en el mercado, tiene 9 dólares adicionales para los que no existe ningún registro correspondiente, en el balance patrimonial. Se deduce que, con estos *misterios* del mercado accionista, los inversores se vean obligados a encontrar sus propias explicaciones, dado que la ausencia de la intangibilidad es visible en todos los estados contables.

5. CARACTERIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS INTANGIBLES

El tradicional modelo contable, que describía las operaciones de las compañías durante el siglo pasado, no ha conseguido acompañar la revolución que está ocurriendo en el mundo de los negocios. De forma idéntica, el organigrama, los estatutos, el manual del personal y los EFs de las grandes compañías se revelan estáticos y obsoletos para acompañar el desempeño de la organización moderna con una estructura fluida que exhibe un elevado capital intelectual y una administración eficiente del conocimiento.

En la bibliografía consultada, se verifica que siempre existieron discrepancias ocasionales y temporales entre la percepción del mercado y la realidad contable. Actualmente, esa divergencia está aumentando considerablemente, lo que demuestra un fallo en la forma en que se mide el valor de una compañía. Se trata de una distorsión fundamental entre lo que se encuentra en los balances patrimoniales y el desempeño real. Las principales discrepancias observadas son las siguientes:

- Falta de visión global de la compañía y del entorno y desconocimiento de su capital intelectual;
- Herramientas administrativas aplicadas de forma aleatoria, como el *downsizing* y la *reingeniería*, que debilitan estratégicamente el capital intelectual de la empresa;
- Necesidad de adecuación del valor de las empresas enfocando su supervivencia, sus resultados y su permanencia en el mercado;
- Inexistencia de reglamentación que circunscriba los valores intangibles de la organización, lo que hace que el Balance Patrimonial tenga valores ficticios.

La apreciación del tratamiento contable de los bienes intangibles impone una caracterización más profunda. En efecto, a los intangibles se les ha caracterizado como valores no monetarios y sin existencia física; no obstante, como todos los bienes económicos, éstos asumen un particular interés en el mundo empresarial por su escasez y utilidad, siendo por eso candidatos al reconocimiento en los EFs.

De acuerdo con Paton (1962), existen cuatro categorías de factores que pueden originar valores intangibles:

- Las actitudes favorables de clientes, empleados, inversores y otros grupos influyentes que se relacionan con la empresa;
- Los privilegios monopolistas, conferidos a través de patentes, marcas, franquicias, etc.;
- Las capacidades y conocimientos peculiares de propietarios, administradores y expertos, así como el control exclusivo de técnicas o procesos especiales;
- La emergencia de circunstancias favorables en el entorno general en el que se inserta la empresa.

De este modo, los activos intangibles pueden formarse de dos maneras distintas: internamente, cuando son concebidos por la propia empresa, y externamente, cuando es la empresa la que los adquiere. Ocurre, sin embargo, que, al contrario de lo que sucede con la mayoría de los elementos patrimoniales tangibles, el valor de muchos intangibles no puede ser evaluado basándose en los precios establecidos en mercados activos. Algunos no son comercializables y su especificidad tampoco permite la analogía con el valor de bienes similares.

De todo lo expuesto, se concluye que los intangibles están lejos de constituir una clase homogénea de elementos. Y a propósito de esto, Hendriksen (1982) argumenta que:

- Algunos deben ser incluidos en el valor atribuido a activos tangibles;
- Otros deben ser reconocidos por separado;
- Los restantes deben ser encuadrados en lo que, generalmente, se designa como valor intangible general, representando aquellos beneficios residuales que no pueden ser atribuidos a elementos no identificables.

Cabe señalar que, aunque los intangibles – en general – sean descritos como elementos patrimoniales activos, no es de excluir que algunos de ellos (tales como una mala relación con los clientes, procesos productivos sin medidas de seguridad para los operarios, producción o distribución de productos que perjudiquen a los clientes o a los consumidores finales, mala reputación de la empresa,

etc.) puedan ser determinantes para al deterioro del valor de la empresa. Estos elementos, al igual que sucede con los activos intangibles, pueden no haber sido identificados por la empresa.

Los pasivos intangibles tienen diferentes probabilidades de emergencia, y, de hecho, no todos acaban ocurriendo. Éstos pueden encuadrarse dentro del llamado valor intangible general, determinado a partir del valor de la empresa, y, aunque no sean mencionados muy explícitamente por los técnicos, pueden ser considerados, desde la perspectiva contable, como simétricos de los activos intangibles incluidos en aquella categoría.

6. FORMAS DE DIVULGACIÓN, MEDIDA Y RECONOCIMIENTO DE LOS INTANGIBLES

La crítica refiere, una y otra vez, la necesidad de discriminar los valores intangibles en el balance, debido a las limitaciones del actual régimen legislativo, nada atento en cuanto a su reconocimiento, divulgación y medida. Excluir del balance a los intangibles concebidos internamente, puede conducir a una utilidad precaria de los estados financieros.

Dado que el objeto de la contabilidad es el de facultar información útil para la toma de decisiones, y que uno de los objetivos de los EFs es dar información sobre los recursos económicos de la empresa, se supone que los elementos intangibles que constituyen los recursos económicos son candidatos potenciales a ser reconocidos como activos.

Aunque algunas normas contables sobre intangibles se hayan emitido ya desde 1944 por el *American Institute of Accountants* y, más tarde, por el *International Accounting Standards Board* (IASB) en 1998 (año en que se publicaron las Normas Internacionales de Contabilidad 38, Activos Intangibles), ninguna norma, directriz, reglamento, ni ninguna otra legislación han sido creados en Portugal para contemplar los elementos intangibles en los EFs. Según Monge (2005), el problema es extensible también a la mayoría de los países.

El actual modelo contable portugués reconoce los elementos intangibles adquiridos del exterior, pero

considera como ‘costes’ una gran parte de los gastos efectuados en el período atribuido para producir intangibles de forma interna. De esta forma, dos empresas semejantes con los mismos elementos intangibles – unos adquiridos externamente y otros creados internamente – pueden presentar EFs muy diferentes. Existe también la idea de que la calidad de la información contable puede mejorarse si los estados financieros fueran complementados con divulgaciones sobre los intangibles presentes en la vida de las empresas, en especial sobre los que no cumplan los criterios de calificación como activos y pasivos.

A pesar de ser un tema que origina mucha controversia, agravada ésta por su volatilidad, incertidumbre y subjetividad, la contabilidad financiera no se puede liberar de toda esta problemática; y tendrá, por un lado, que intentar establecer un marco más coherente con la mayoría de los intangibles, y, por otro, incentivar las divulgaciones – en el anexo de los EFs tradicionales –, facultativas, pero normalizadas y fidedignas, para los intangibles que no puedan ser acomodados en el balance, tal como defienden Moreira y Pereira (2004). Hacer que el actual modelo contable sea más coherente no significa tratar de igual modo a elementos diferentes. En lo que se refiere a los valores intangibles, se debe atender – en nuestra opinión – a la especificidad del elemento en causa, una vez que los intangibles no forman una clase homogénea. En particular, y a efectos de determinación de la medida inicial, sería necesario:

- Distinguir aquellos elementos susceptibles de evaluación a nivel individual;
- Determinar los que poseen atributos relevantes que puedan ser medidos con suficiente fiabilidad;
- Considerar si es viable la evaluación conjunta, partiendo del valor de la empresa como un todo, para los casos restantes.

La divulgación de estos elementos, como se deduce de todo lo que se ha dicho aquí sobre ellos, debe estar ligada a los estados contables. Pero, si la necesidad de esta información nos impele a divulgarla, también es verdad que todavía no existe un consenso que

permita decir si su divulgación podrá ser hecha en el balance, en la cuenta de resultados o en otra pieza que componga la presentación de cuentas de la empresa. Para ello, es necesario analizar los requisitos que se deben seguir en estas divulgaciones complementarias, de forma que se beneficie el contenido informativo de los estados financieros y que se ayude a los destinatarios a conciliar el valor contable con el valor de mercado de las empresas.

Es importante referir que esta información intangible es útil no sólo para los elementos internos de la organización, sino también para los externos. Estos últimos, con menos privilegios sobre la información que se produce y se divulga a través de la empresa, apenas pueden servirse de los elementos públicos, después de aprobados los EFs. En este caso, los interesados en consultar la información registrada no tienen grandes conocimientos sobre el potencial de la empresa, porque este potencial, normalmente capital humano o capital estructural, además de que no está reconocido, no tiene valor de mercado.

De forma diferente a lo que sucede con los bienes tangibles, el conocimiento, cuando es vendido, no desaparece; o sea, aún después de vendido, continúa en la compañía. Como defiende Stewart (1998), la venta de una información no impide que se venda esa misma información a terceros, dado que el conocimiento puede ser usado sin ser consumido. El conocimiento, contrariando a los principios contables en lo que respecta a la depreciación, difiere de los bienes tangibles, los cuales se deprecian con el uso, y no se desvaloriza con su aplicación. Está muy claro: si no hay un mercado para la venta de personas, si no hay un modelo de evaluación eficiente, uniforme y aceptado por todos, ¿cómo se puede evaluar este elemento intangible?

Aunque Davenport y Prusak (1998), Sveiby (1998) y Edvinsson y Mallone (1998) caractericen el conocimiento como intangible, hay voces discordantes que alegan que el capital humano puede no tratarse de un elemento intangible, pero sí ser considerado un elemento patrimonial. La diferencia de pensamiento

es muy visible en la contabilización de este valor, pues mientras unos defienden su reconocimiento en el activo, otros consideran más razonable hacerlo en el capital propio, como si fuera un capital del que la empresa no debe disponer sin merma de su patrimonio. Se le suma a este problema de divulgación y de reconocimiento un problema de medida: ¿cómo se puede medir algo si todavía no existe un instrumento de medida capaz de satisfacer a todos los interesados?

7. EL CASO PARTICULAR DEL CAPITAL INTELECTUAL

El capital humano es objeto de consideración a efectos contables, desde el inicio del siglo pasado (DelaPorte, 1929). No se trata de un concepto nuevo en contabilidad (Oliveira et al., 2002), y su debate encuentra varios frentes y reviste distintos enfoques teóricos.

La diferencia entre el valor de mercado y el valor contable es, actualmente, un elemento clave para la administración (Sveiby, 1998). Lev (2003) admite que la información contable es deficiente, debido a la falta de homogeneidad en el reconocimiento de intangibles. No obstante, se trata de un valor que las empresas no pueden ignorar, dada su importancia en la formación del valor de mercado. Su divulgación en las cuentas de la empresa es un problema que está limitado por la dificultad de identificación, medida y reconocimiento (Oliveira et al., 2002). Hendriksen et al. (1999) añaden incluso la dificultad de apreciación y publicación de la información.

Así las cosas, no parece que sea fácil el reconocimiento, la medida y la valoración del capital humano, que – como señalan Moreira y Pereira (2004) y Martínez (2002) – se caracterizan por la falta de existencia física y por un elevado grado de incertidumbre, en lo que respecta a la creación de beneficios futuros.

De acuerdo con Maynard y Mehrrens (1999), el futuro nos conduce, por un lado, hacia una mayor variedad de activos y, por otro, a nuevas formas de evaluación del desempeño. Tales medidas no se limitan al ámbito de la gerencia; recaen, cada vez más, en el aumento de la información contable, principalmente externa. El

capital humano viene a asumirse como una cuestión de tipo contable, cuando se tienen en cuenta para la contabilidad cuestiones tales como:

- ¿Cuánto vale una empresa?;
- ¿Qué empresas son sostenibles?;
- ¿Qué empresas desaparecerán del mercado?

De acuerdo con Carvalho (2002), para que la empresa pueda repercutir en sus EFs, este capital humano debe:

- Ser identificable y separable;
- Ser controlado;
- Dar acceso a beneficios económicos futuros.

Dada su naturaleza inmaterial, incontrolable y sin mercado, es verdaderamente serio el desafío del reconocimiento y evaluación del capital humano. Duarte (2002) anota que las actuales estructuras contables no proporcionan respuestas adecuadas al desarrollo de los valores intangibles, clase en la que se encuadra el capital humano. Almeida (2002; 23) realiza las alteraciones de contexto: *“hay hechos que dictan cambios... sea por su importancia o sea por la fuerza del cambio del contexto social, implican su valoración y ordenamiento”*.

La falta de respuestas no reside únicamente en los criterios de reconocimiento; se halla también en los conceptos, valoración y representación de la información empresarial, a efectos comparativos de la divulgación y apoyo en el proceso de decisión. Macagnan (2004) afirma que el problema se debe a las circunstancias variables y condicionantes de las dudas sobre los intangibles. Fernández y González (2004) también señalan que existen muchos beneficios con los intangibles que no satisfacen los requisitos de reconocimiento contable, y que, sin embargo, no son reconocidos en las cuentas anuales. Con estas limitaciones y problemas de medición, la información contable pierde utilidad para sus utilizadores, en el proceso de toma de decisiones.

Moreno (1999) propone que la información sobre capital humano e intelectual se produzca en el balance. Por su parte, como alternativa a la utilización de los EFs “tradicionales”, Edvinsson y Malone (1998) sugieren

la creación de un informe específico sobre capital intelectual. No obstante, aunque la administración y la contabilidad estén íntimamente relacionadas, tienen objetivos distintos: la contabilidad que va dirigida a la administración no se puede confundir con la contabilidad que orienta la prestación de cuentas o da información al mercado de capitales. Por tanto, como refieren Oliveira et al. (2002), no es fácil la administración del capital humano, toda vez que la empresa no puede considerarse “dueña” de ese capital. Dado que las tecnologías de la Información permiten recurrir a soluciones diferentes en la utilización de la Información, Machado y Sousa (2004) defienden la existencia de un informe dirigido a las necesidades de los utilizadores, las cuales consisten en:

- Más divulgación de información no financiera;
- Más información con perspectiva futura;
- Más información sobre activos intangibles.

Aunque Montoro (1999) opine que se debe divulgar la información específica acerca del capital intelectual, ello suscita otras cuestiones al respecto:

1. ¿Será único el valor de una empresa?;
2. ¿No depende de la situación particular del comprador?;
3. ¿Todos pagarían lo mismo por la misma empresa?;
4. ¿Cuál es el valor de mercado de una empresa?;
5. ¿Son iguales todas las empresas?

Mientras Colauto et al. (2002) señalan que es difícil evaluar a la hora de atribuir valores monetarios, tal dificultad es vista por Oliveira et al. (2002) como el gran desafío para la contabilidad, los ejecutivos y los académicos. Como consecuencia de la falta de reconocimiento del capital humano en los EFs, Cañibano et al. (1999) y Stewart (1998) concluyen que hay dificultad en adoptar decisiones eficaces, lo que facilita la aparición de ineficiencias en el mecanismo de formación del valor.

De acuerdo con Santiago (2003), el *Plano Oficial de Contabilidade*₁ (POC) no hace ninguna referencia al capital humano o al capital intelectual. Así, se puede 1 Plan General de Contabilidad Portugués.

preguntar:

- ¿Como distinguir los elementos susceptibles de evaluación a nivel individual?
- Si es que es tan importante, ¿por qué éste no está referenciado en el POC?
- ¿Por qué referirse a esa información, cuando falta una escala de referencia, un instrumento de medida y un modelo de evaluación?

En la normalización internacional, tanto el IASB como el FASB – *Financial Accounting Standards Board*, han hecho un esfuerzo para rellenar las deficiencias contables que presentan los elementos intangibles. De acuerdo con Monge (2005), estos organismos son los más importantes en el proceso de normalización contable. Tienen normas y relevancias distintas, según los criterios que emplean para la producción de la información contable. El IASB incluye cuarenta y una Normas Internacionales de Información Financiera; a su vez, el FASB incluye siete SFAC – *Statements of Financial Accounting Concepts*. De acuerdo con Monge (2005), las normas emanadas del IASB se distancian de los planes nacionales de contabilidad en el ámbito de la medida, reconocimiento y divulgación de hechos complejos. Sin embargo, este distanciamiento no subsana las deficiencias existentes en el tratamiento de los intangibles. Incluso el FASB no presenta ninguna norma sobre éstos, refiriendo sólo su inclusión en los EFs. A su vez, el IASB presenta la NIC 38 – *Activos Intangibles*. Esta norma refiere los elementos que deberán ser encuadrados en la categoría de intangibles, así como su modo de reconocimiento y conceptualización, sin referir ningún criterio de medición, divulgación o referencia financiera de estos elementos.

Por si fuera poco, algunas empresas europeas, sobre todo las cotizadas que actúan en mercados internacionales, pueden verse obligadas a presentar su información de acuerdo con las normas internacionales, lo que las obligaría a obedecer a dos normas diferentes: las nacionales y las internacionales; lo que es, a todas luces, incongruente.

La dificultad de medición parece no tener fin. Así,

Moreira y Pereira (2004) destacan otros puntos abiertos:

- ¿Cuáles son los postulados a tener en cuenta en la cuantificación de los beneficios económicos futuros, durante la existencia del activo intangible?
- Dado que no hay criterios definidos en lo relativo a los postulados, ¿no será arbitrario dejar que las empresas determinen los beneficios como mejor entiendan?
- ¿Cuál es la vida útil del activo intangible, y cuáles los criterios para su determinación?
- Siendo el activo intangible identificable, controlable, y capaz de dar acceso a beneficios económicos futuros, ¿cómo se podrá razonablemente evaluar su coste de adquisición y su valor de mercado futuro?

En definitiva, el problema de la información sobre el capital intelectual es importante; aunque siga habiendo muchos autores que lo abordan sin aportar solución alguna. Como no está referido en el POC y no existe una respuesta normativa, cualquiera de las soluciones abordadas dejará sin responder los problemas de medición y de reconocimiento.

El capital intelectual es reconocido como la clave del éxito de la empresa, pero no es un “bien económico” controlable o transferible. Suponiendo que el objeto de la prestación de cuentas e información al mercado de capitales ataña a los “bienes económicos”, entonces la no calificación como “bien económico” puede explicar la dificultad de reconocimiento y la atribución de su valor.

8. CONCLUSIONES

El capital intelectual de una empresa desempeña un papel muy importante en la creación de ventajas competitivas. De este modo, los ejecutivos, contables, auditores y accionistas se preguntan frecuentemente por qué estos valores no son medidos y mostrados en los estados contables. Sin embargo, sigue siendo necesaria mayor experimentación en la cuantificación y demostración del capital intelectual.

El reconocimiento de los activos intangibles es difícil, debido a su especificidad propia, a la falta de fiabilidad

de evaluación y a su carácter esencialmente intangible. Esta dificultad es clara en el modelo contable portugués, que tan sólo reconoce los elementos intangibles adquiridos externamente, tratándolos como costes en el período en el que son incurridos, y, sin embargo, es del todo omiso relativamente al tratamiento en el caso de los elementos intangibles internos.

A nivel internacional, la normalización del IASB refiere los elementos que deberán ser encuadrados en la categoría de intangibles, pero no refiere ningún criterio de medición, divulgación o referencia financiera, lo que significa que las empresas deberán complementar sus estados contables con informes propios, evidenciando el tratamiento dado al capital intelectual, lo que no deja de ser ambiguo, ya que dos empresas podrán tratarlo de forma diferente.

A pesar de la dificultad de comprensión y percepción del capital intelectual, debido a su subjetividad, es evidente su representatividad e importancia en el valor de mercado de las empresas. Sin embargo, el desarrollo de un modelo de evaluación del capital intelectual tendrá que seguir un largo camino para alcanzar un formato ideal, a prueba de contestaciones.

La situación ideal sería aquella en la que todos los recursos que influyen en la capacidad de proporcionar beneficios a una empresa fueran registrados en la contabilidad, para que el resultado de una entidad fuera atribuible solamente a los recursos contabilizados, al contrario de lo que ocurre actualmente.

Igualmente ideal sería crear reglas para su definición y registro, de forma que se posibilite la presentación del patrimonio de la forma más correcta y adecuada posible, propiciando comparaciones y apoyando las decisiones de la gerencia. A los contables les cabe implementar alternativas para complementar la deficiencia de las piezas contables tradicionales, a fin de evidenciar el capital intelectual.

Las limitaciones del actual modelo contable, principalmente las que resultan de las soluciones aplicadas a los intangibles, y sin olvidar que los resultados contables dependen de las políticas contables adoptadas por las empresas, han generado un cierto

escepticismo en lo que concierne a los EFs, a efectos de la evaluación de la empresa como un todo.

El refinamiento de las técnicas de la evaluación de intangibles es una de las áreas que continúa en debate, y debería ser objeto de una investigación de orden multidisciplinar, una vez que, más que problemas de naturaleza contable, se trata de aspectos de carácter económico, financiero y jurídico.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, M. G. y Hajj, Z. S. (1997). Mensuração e Avaliação do Activo: Uma Revisão Conceptual e Uma Abordagem do Goodwill e do Activo Intelectual. *Caderno de Estudos*, 9(16), 66-83.
- Almeida, T. A. (2002). *Imaterialidade versus Intangibilidade*. Documento presentado en IX Congreso de Contabilidad, Porto: ISCAP.
- Andrade, G. A. (1997). A Necessária Evolução da Contabilidade. *Revista de Contabilidade do CRC-SP*, 1(1), 15-23.
- Andreu, R. y Sieber, S. (1999). La Gestión Integral del Conocimiento y el Aprendizaje. *Economía Industrial*, 326, 63-72.
- Cañibano, L., Covarsi, M. G. y Sánchez, M. P. (1999). La Relevancia de los Intangibles Para la Valoración y la Gestión de Empresas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 100, 17-88.
- Carvalho, R. (2002). *Activos intangíveis: sua importância e dificuldades associadas ao seu reconhecimento*. Documento presentado en XII Jornadas Luso-espanholas de Gestão Científica, Covilhã: Universidad Beira Interior.
- Colauto, R. D., Beuren, I. M. y Mambrini, A. (2002). *Indicadores Para a Avaliação da Gestão do Conhecimento em Empresas Comerciais*. Documento presentado en X Congreso de Contabilidad, Lisboa: ISCAL.
- Crawford, R. (1994). *Na Era do Capital Humano: o Talento, a Inteligência e o Conhecimento como Forças Económicas. Seu Impacto nas Empresas e nas Decisões de Investimento*. São Paulo: Atlas.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial. Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Delaporte, F. (1929). *Concepts Raisonnés de la Science des Comptes*. Documento presentado en VI Congreso Internacional de Contabilidad, Noviembre, Barcelona.
- Diehl, C. A. (1997). *Proposta de um Sistema de Avaliação de Custos Intangíveis*. Porto Alegre. Tesis de Maestría no publicada, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Duarte, D. (2002). *Contabilidade e Relato Social da Empresa: Tendências Internacionais e Práticas em Portugal*. Documento presentado en IX Congreso de Contabilidad, Porto: ISCAP.
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual – Descobrimo o Valor Real da sua Empresa pela Identificação dos seus Valores Internos*. São Paulo: Makron Books.
- Fernández R., Y. y González D., B. (2004). *Los Intangibles: Presente y Futuro de su Contabilización*. Madrid: Harvard Duesto.
- Garcia, Y. V. y Bastos, R. V. (2004). *Análise Empírica da Informação Voluntária Sobre Capital Intelectual no Sector Bancário Espanhol*. Documento presentado en X Congreso de Contabilidad, Lisboa: ISCAL.
- Hansen, M. T., Norria, N. y Tierney, T. (2001). *Aprendizagem Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hendriksen, Y. y Breda, M. V. F. (1999). *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Hendriksen, Y. S. (1982). *Accounting Theory*. New York: Irwin.
- Huang, K. T. y Lee, Y. W. (2000). *Calidad de la Información y Gestión del Conocimiento*. Asociación Española de Normalización y Certificación, Madrid.
- Johnson, W. H. (1999). An Integrative Taxonomy of Intellectual Capital: Measuring Stock and Intellectual Capital Components in the Firm. *International Journal of Technology Management*, 18, 562-575.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. Washington: Brookings.
- Lev, B. (2003). *Intangibles: Medición, Gestión e información*. Barcelona: Deusto.
- Lopes, I., Martins, M. R. y Amaral, L. A. (2004). *Economia do Conhecimento: a Era dos Intangíveis*. Simposio Internacional Ciencia, Conocimiento y Mercado, Actas del Congreso.
- Macagnan, C. B. (2004). *Activos Inmateriales y su Normalización Contable*. Documento presentado en X Congreso de Contabilidad, Lisboa: ISCAL.
- Machado, Y. y Sousa, J. (2004). *Relato Público na Sociedade do Conhecimento – Contraponto com o Relato Empresarial*. Documento presentado en X Congreso de Contabilidad, Lisboa: ISCAL.
- Martínez, L. (2002). *Gestión del Conocimiento e Intangibles*. Pamplona: Edición Universidad de Navarra.
- Maynard, H. B. y Mehrrens, s. (1999). *A Quarta Onda*. São Paulo: Cultrix.
- Monge P. (2005). Las Normas Internacionales de Contabilidad. *Actualidad Contable Faces*, 8 (10), 35-52.
- Montoro, C. (1999). *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual – Experiencias en España*. Madrid: Edición

- Euroforum, Instituto Universitario, San Lorenzo de el Escorial.
- Moreira A. C. (2005). *O Desafio da Economia do Conhecimento*, Documento apresentado em Congresso Ordem dos Economistas, Porto.
- Moreira A. C. y Pereira, A. (2004). A Contabilidade e a Intangibilidade da Informação: Desafios Presentes e Futuros para a «Ciência dos Números». *Cadernos BAD*, 2, 92-105.
- Moreno, I. C. (1999). *La Información Contable Sobre los Intangibles: el Caso del Capital Humano. Evidencias Empíricas*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Urbina Criado, M. y Navas López, J. E. (2002). El Capital Intelectual en la Empresa. *Economía industrial*, 346, 163-172.
- Negroponte, N. (1995). *Being Digital*. New York: Alfred Knopf.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H., (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, A. B., Arnosti, J. M. y Neumann, R. A. (2002). *A Importância Estratégica da Mensuração do Capital Intelectual: Conhecimento = Factor de Produção*. Documento apresentado en IX Congreso de Contabilidad, Porto: ISCAP.
- Paiva, S. B. (1999), O Capital Intelectual e a Contabilidade: o Grande Desafio no Alvorecer do 3º Milénio. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 28(117), 76-82.
- Paton, W. A. (1962). *Accounting Theory*. Illinois: Accounting Studies Press.
- Prahalad, K. C. y Hamel, G. (1995). *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus.
- Skyrme, D. (1997). The Knowledge Economy. sitio web: <http://www.skyrme.com>, 28 Noviembre de 2009.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual: a Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Sullivan, P. H. (2001). *Rentabilizar el Capital Intelectual. Técnicas para Optimizar el Valor de la Innovación*. Barcelona: Paidós.
- Sveiby, K. Y. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Sveiby, K. Y. (2001). "Methods for Measuring Intangible Assets". sitio web: <http://www.sveiby.com/articles/Intangiblenethods.html>, 10 de Mayo de 2007.
- Santiago, C. (2003). *POC – Plano Oficial de Contabilidade Comentado*. Matosinhos: Texto Editora.
- Toffler, A. (1970). *Future Shock*. Londres: The Bodey Head.

CAPITALISMO E MULTICULTURALISMO: O CASO DA FINANÇA ISLÂMICA

José Pedro Teixeira Fernandes - Docente do ISCET

RESUMO

Em *Capitalismo e Multiculturalismo* procura-se compreender as interacções que se estabelecem entre dinâmica capitalista ligada à globalização e as sociedades onde as empresas multinacionais desenvolvem actividades. O objectivo específico é tentar avaliar as possíveis consequências, para o conjunto da sociedade, das actuações abrangidas pelo chamado *Corporate Multiculturalism*. Para o efeito, o multiculturalismo é analisado na sua dupla vertente de facto da vida e de ideologia e utopia contemporânea «marxista-cultural»/pós-nacionalista. Quanto às actuações económicas e empresariais são vistas para além da estrita óptica da Economia, onde as consequências sociais tendem a ser consideradas simples externalidades. A análise é ainda completada com um *case-study* sobre a finança islâmica e o interesse que importantes instituições financeiras ocidentais e governos demonstram por esta. Por último, são efectuadas algumas reflexões sobre a curiosa convergência de ganhos entre o capitalismo (neo) liberal e o multiculturalismo ideológico.

ABSTRACT

In *Capitalism and Multiculturalism* I seek to understand the interactions that take place among capitalist dynamics linked to globalization and the societies in which multinational companies are active. The specific objective is to assess the possible consequences for the society as a whole, of the so called Corporate Multiculturalism. With this purpose, multiculturalism is examined in its double strand, as a fact of life and and contemporary «cultural marxist»/post-nationalist ideology and utopia. The corporate performance is also seen beyond the narrow perspective of Economics, where the societal consequences tend to be regarded as externalities. The analysis is further supplemented by a case-study on Islamic finance and the actions to grasp this business by several major international financial institutions and Western governments. Finally, some considerations are made about the curious convergence of gains between (neo) liberal capitalism and the ideological multiculturalism.

The recent election has probably settled one long-standing debate: It's worth investing in multicultural markets, whether to win a political campaign or business revenue. In fact, the success of President-elect Barack Obama's campaign provides a case study for building a brand with appeal to nearly every demographic segment of American society.

Esther Novak (2008)

[...] the ideal form of ideology of this global capitalism is multiculturalism, the attitude which, from a kind of empty global position, treats *each* local culture the way the colonizer treats colonized people—as 'natives' whose mores are to be carefully studied and 'respected' [...] In other words, multiculturalism is a disavowed, inverted, self-referential form of racism, a 'racism with a distance'—it 'respects' the Other's identity, conceiving the Other as a self-enclosed 'authentic' community [...].

Slavoj Žižek (1997, p. 44)

1. O CAPITALISMO (NEO)LIBERAL NA ACTUAL GLOBALIZAÇÃO

Sendo a globalização um processo complexo, multifacetado e objecto de várias conceptualizações, um dos seus aspectos mais consensuais é a afirmação e expansão do modelo capitalista (neo)liberal, que ocorreu para a generalidade da economia mundial. A expansão global do capitalismo de mercado de tipo (neo)liberal – elogiada ou vilipendiada segundo visões de economia e de sociedade diferentes, se não mesmo antagónicas –, é normalmente vista como tendo origem nas políticas de desregulação dos mercados e de liberalização da economia empreendidas, implementadas a partir do início da década de 80. Nessa época, iniciou-se uma reversão das políticas económicas keynesianas e da lógica social do *welfare-state* (estado-providência) que lhe estão normalmente associadas, as quais, após a crise financeira de 2008, voltaram a ser vistas por muitos como a orientação económica e social mais

justa e eficaz. Uma das características mais marcantes e óbvias dos desenvolvimentos capitalistas das duas últimas décadas foi a sua expansão para mercados até aí afastados do modelo capitalista de economia – o caso mais notório é o dos ex-países socialistas-comunistas, os quais seguiam um modelo de direcção central planificada de tipo soviético. Uma segunda expansão a que paralelamente se assistiu, ocorreu para esferas da vida humana e/ou sectores de actividade tradicionalmente não submetidos às leis do mercado, nem às práticas típicas de gestão de tipo empresarial (num processo que os críticos mais cáusticos qualificam como estando na origem de uma crescente mercantilização da vida humana). Quanto à terceira característica marcante da expansão global capitalista das últimas décadas, foi a crescente adaptação a forças de trabalho e a consumidores (mercados) cada vez mais heterogéneos culturalmente – ou seja, multiculturais –, sendo este processo sobretudo detectável nas estratégias de actuação das empresas multinacionais. É este último aspecto do capitalismo que vai ser objecto da análise que a seguir efectuamos. O objectivo é não só procurar compreender as interacções que se estabelecem entre a actuação empresarial e as sociedades onde as empresas multinacionais actuam, como, sobretudo, tentar avaliar as diferentes consequências para a sociedade do chamado *Corporate Multiculturalism*. Assim, a perspectiva adoptada nesta análise vai para além da óptica tradicional da economia clássica e neo-clássica, onde tais consequências tendem a ser vistas como (meras) externalidades. Vamos recorrer ainda a um *case-study* sobre a finança islâmica, na medida em que este permitirá, em concreto, observar as interacções que se estabelecem entre o mundo empresarial e as tendências da sociedade, bem como analisar a maneira como as empresas procuram tirar partido destas.

2. AS DIVERSAS ACEPTÕES DO TERMO MULTICULTURALISMO

Antes de avançarmos na nossa análise, uma primeira precisão que é se impõe efectuar é de tipo conceptual. Um pouco à semelhança do que se verifica com o capitalismo (neo)liberal, o qual pode, naturalmente, ser objecto de várias conceptualizações, como contém, ainda, uma dimensão ideológica – que alguns dirão ser mesmo

a mais importante –, similar fenómeno ocorre com o multiculturalismo onde esta questão adquire ainda uma maior intensidade. De facto, é fácil constatar que nem na linguagem comum, nem, por vezes, em textos de perfil mas académico, é claro o sentido em que o termo multiculturalismo está a ser usado. Vamos então procurar clarificar esse uso, onde, simplificando a questão, podemos detectar duas grandes acepções: a) o multiculturalismo como ideologia/utopia política; b) O multiculturalismo como realidade sociológica e de mercado. Vejamos, em concreto, como estas se podem definir.

a) O multiculturalismo como ideologia/utopia política

Quando se analisa com alguma atenção o multiculturalismo, especialmente sob o plano das ideias, não é difícil detectar neste os contornos de uma ideologia política (pós-moderna) e da existência, que lhe está subjacente, de uma dimensão de tipo utópico associada a um certo ideal contemporâneo de sociedade perfeita. Comparando-o com o capitalismo (neo)liberal verificamos também que, um pouco à semelhança deste, beneficiou também do final da Guerra-Fria e do confronto ideológico socialismo-comunista versus capitalismo liberal para se expandir, aproveitando similar “janela de oportunidade”. Aqui, o lado mais curioso é que esta faceta ideológica que impregna o multiculturalismo passa muitas vezes despercebida. As explicações para isto podem ser várias. Uma das explicações é, certamente, a percepção errónea, mas largamente difundida, de a humanidade ter entrado numa nova era de “fim das ideologias” e de “fim da história”. Esta percepção facilitou, paradoxalmente, a sua expansão ao não ser percebido como uma ideologia (política). Todavia, quando vemos o multiculturalismo sob este prisma constatamos, facilmente, que este teve uma progressão não menos “hegemónica” no terreno da Cultura (entendida em sentido amplo), quanto o capitalismo (neo)liberal teve no terreno da Economia. Um dos aspectos mais interessantes deste multiculturalismo ideológico é que este parece estar a funcionar como uma espécie de “terapia de substituição” de duas modernas ideologias/utopias: i) a ideologia marxista da sociedade sem classes – sem propriedade privada, libertada da

ineficiência e da exploração dos mecanismos de mercado e dotada de uma economia cientificamente planificada; a ii) a ideologia nacionalista tendo como arquétipo a nação única e homogéna, herdeira de um passado histórico real ou imaginado, que alimentou a formação e expansão territorial dos estados-nação nos séculos XIX e primeira metade do século XX. Ambas, quando levadas à prática, acabaram por gerar situações de conflito e/ou violência de maior ou menor dimensão.

No lugar destas ideologias/utopias cujo realização prática acabou por lhe retirar grande parte do atractivo que tinham no plano das ideias, tem vindo a instalar-se o ideal da criação de sociedades multiculturais onde “todas as culturas e grupos têm igual valor”. Não é difícil descortinar, também aqui, um novo lado utópico plasmado na crença que diferentes grupos e culturas podem conviver facilmente e de forma harmoniosa, num ambiente onde o sistema político-jurídico-judicial reconhece e promove as respectivas identidades. Assim, a diversidade cultural surge com a promessa implícita da felicidade humana, sucedendo, de alguma forma, às descredibilizadas promessas de felicidade de uma sociedade sem classes ou da nação única e homogéna. Sendo um fenómeno complexo, o multiculturalismo ideológico parece resultar, pelo menos em parte, de uma metamorfose complexa do pensamento marxista. Aparentemente, a perda de relevância deste no campo da Economia Política, terá sido compensada com uma deslocação e reconfiguração, sob outras formas, no terreno da Cultura, segundo uma lógica que parece obedecer sobretudo à ideia gramsciana de criar “trincheiras de resistência” e de combater a “hegemonia cultural da burguesia”.

Nesta metamorfose, ao economista político, ao filósofo social e ao jurista, herdeiro do pensamento dos socialistas “utópicos” (como Saint-Simon, Charles Fourier, David Owen, etc.) e “científicos” (personificados por Karl Marx, Friedrich Friedrich Engels, Rosa Luxemburgo, etc.), sucederam o antropólogo cultural, o sociólogo e o teorizador dos estudos culturais, inspirados nos trabalhos de Margaret Mead, Ruth Benedict, Claude Lévi-Strauss,

etc... Quanto ao tradicional imaginário marxista, que erguia o proletário ao arquétipo de cidadão-modelo na sociedade perfeita, sem classes, que recusava a “exploração do homem pelo homem”, sucedeu o imaginário multiculturalista. Este ergue agora os grupo minoritários e as culturas não ocidentais a modelo de sociedade perfeita. Nesta metamorfose, parece haver também outras analogias. Na sociedade perfeita marxista o indivíduo não tinha existência própria fora do colectivo, entendido como o partido ou o estado socialista-comunista. Na sociedade perfeita multiculturalista o indivíduo (praticamente) não tem existência autónoma fora do grupo ou da cultura, os quais surgem com direitos inalienáveis que devem ser reconhecidos na esfera pública. A identidade (com excepção da velha identidade *old fashion* das tradicionais nações ocidentais), surge agora como algo “sagrado”, uma espécie de *identitat über alles*, parafraseando o conhecido slogan do nacionalismo germânico do século XIX. Não é, por isso, sem substância, a crítica dirigida por Alain Gérard-Slama à obsessão multiculturalista contemporânea com a noção de identidade, que este denuncia como estando imbuída de um espírito totalitário (Caroline Fourest, 2009, p. 121).

b) O multiculturalismo como realidade sociológica e de mercado

Ao contrário do sentido prescritivo anteriormente enunciado, no seu sentido descritivo o termo o multiculturalismo não contém os ambiciosos intuitos de transformação e/ou subversão de uma sociedade monocultural inerentes à ideologia multiculturalista. Pretende antes, de forma bastante mais modesta, referir-se à diversidade cultural observável de facto na sociedade e, eventualmente também, encontrar formas de pragmaticamente de tirar partido desta. É sobretudo neste segundo sentido que nos interessa o conceito de multiculturalismo pois é este o sentido mais relevante em termos económicos e empresariais. Como também facilmente se pode antever, nesta óptica, os grupos étnicos, culturais e/ou religiosos bem como os movimentos sociais são vistos como dados objectivos engendrados por mudanças sociológicas do ambiente externo à empresa.

Mas a lógica estratégica empresarial leva a não ficar passivo face a estas tendências do ambiente. O objectivo é, por isso, tentar transformar tais mudanças na sociedade em oportunidades, procurando encontrar novas respostas para a gestão da organização (por exemplo, através de uma maior diversidade na força de trabalho) e/ou abordagens de mercado eficazes (por exemplo, através de uma melhor segmentação do mercado e da sua adaptação às diferentes culturas, grupos e gostos). Desta forma, como asinala Andrea Semprini (2000, p. 102), “o horizonte de referência do *Corporate Multiculturalism* é económico, o seu sistema de funcionamento é pragmático e o seu quadro de movimentação é internacional”. Note-se que aqui acaba por existir também um ponto de contacto óbvio com o sentido ideológico do termo, pois, em ambos, embora por razões substancialmente diferentes, pretende-se ultrapassar o “estado-nação como quadro de referência ‘natural’ do espaço social”. Todavia, o multiculturalismo empresarial pretende, essencialmente, “fazer da diferença um argumento de venda”, tirando partido da globalização. “O cosmopolitismo, a diferença, os grupos étnicos, tornam-se assim mercados, formas culturais compatíveis com a economia capitalista no seu processo de globalização actual. Os principais actores deste modelo que encena a diferença são as grandes marcas multinacionais como a Benetton, a IBM, a Coca-Cola ou a CNN. Certos acontecimentos desportivos fortemente mediatizados – os jogos olímpicos, os campeonatos de futebol – tornaram-se igualmente ícones de uma alegre coabitação multicultural”. Este multiculturalismo empresarial tende a ser visto de forma bastante crítica pelos defensores e activistas do multiculturalismo (no sentido ideológico e de utopia social a que nos referimos anteriormente). Como refere também Andrea Semprini (*idem*, p. 103), estes últimos denunciam “o carácter ideológico do *Corporate Multiculturalism* censurando-lhe o facto de encenarem situações de gestão bem sucedida da diversidade, similares à efectuada pela retórica do *melting pot* para a integração das minorias na norma multicultural dominante”. (Isto, como se o seu próprio multiculturalismo fosse algo neutral e não tivesse um carácter ideológico, quando, na realidade, este é ainda mais vincado, como já tivemos oportunidade

de mostrar...). No caso dos críticos mais radicais, como Slavoj Žižek (1997, p. 44), a crítica vai ainda mais longe afirmando este que o multiculturalismo (empresarial) é uma forma de “tratar *cada* cultura local da mesma maneira como o colonizador tratava os povos colonizados—como ‘nativos’”, concluindo então que estamos perante uma nova “forma de racismo”, uma espécie de “‘racismo com distância’”, o qual, (apenas) em teoria, “‘respeita’ o Outro”. Para avaliarmos melhor o *Corporate Multiculturalism*, e, sobretudo, o impacto societal das suas actuações, vamos analisar em seguida uma situação específica que decorre do actual capitalismo globalizado. Conforme já referido, a análise vai incidir, em concreto, sobre interesse das empresas financeiras ocidentais pela configuração e oferta de produtos direccionados não só para mercados árabes e islâmicos como para consumidores muçulmanos em sociedades ocidentais, tendo como referência as sociedades britânica e a francesa.

3. CASE-STUDY: A FINANÇA ISLÂMICA

Nos decurso dos últimos anos, várias instituições financeiras europeias e ocidentais têm vindo a aumentar a oferta de produtos financeiros de acordo com a *sharia* islâmica. Entre essas instituições encontram-se nomes bem conhecidos a nível internacional como o da UBS (originalmente fundado pela Union Bank of Switzerland que, entretanto, se fundiu com o Swiss Bank Corporation), o Barclays, a AIG (American International Group) – seguradora que, na sequência da crise financeira de 2008, teve de ser salva da insolvência pelo governo federal dos EUA –, a Swiss Re, a Allianz, o Citi (Citigroup), o Deutsche Bank, o Morgan Stanley, o HSBC (originalmente Hongkong and Shanghai Banking Corporation) e o Lloyds TSB Bank (secundadas, entre outras, pela agência de *rating* Moodys, que avaliou o potencial deste mercado em 800 biliões de dólares). Estes avanços na área da finança islâmica foram acompanhados também pelas principais praças financeiras ocidentais e pelos seus índices de mercado: em Nova Iorque foram criados os *Dow Jones Islamic Market Indexes*. Por sua vez, na *city* londrina o surgiu o *FTSE Sharia Global Equity Index Series*.

Para certificarem a conformidade dos seus produtos face às prescrições da *sharia*, as instituições financeiras ocidentais contrataram teólogos-juristas muçulmanos, integrando estes, por vezes, nos órgãos de gestão dessas instituições, ou então, situação mais vulgar, fazendo parte de um conselho consultivo. Um dos mais conhecidos é o xeique Yusuf Talal DeLorenzo estabelecido em Washington, na capital federal dos EUA. Outro teólogo-jurista muçulmano incontornável é o xeique Yusuf al-Qaradawi, de origem egípcia e estabelecido no Qatar onde dirige o *site* na Internet *Islamonline* e que vê na economia islâmica um substituto para o capitalismo ocidental. Quanto ao mufti Muhammad Taqi Usmani, ex-juiz do Supremo Tribunal Federal *Sharia* do Paquistão – envolto em controvérsia pela pouco empresarial afirmação de que os “muçulmanos devem viver em paz até que sejam suficientemente fortes para lançar a *jihad*” –, também integra este grupo restrito de estrelas da finança islâmica ao serviço de instituições ocidentais ou de países árabes e islâmicos.

Aparentemente indiferentes a estas polémicas, alguns governos europeus mostram um interesse directo nas possibilidades da finança islâmica. Em França, o país da Europa Ocidental com o maior número de muçulmanos religiosos ou sociológicos, a ministra da economia, Christine Lagarde, tem procurado, desde a crise económica e financeira de 2008, atrair investimento e capitais dos emiratos árabes através de uma política de estímulos fiscais. Mas, para a entrada das instituições bancárias no negócio da finança islâmica no mercado francês, nomeadamente para a emissão de obrigações “islamicamente correctas”, os estímulos fiscais mostraram-se insuficientes. De facto, no caso da França, o edifício legislativo encontra-se enquadrado pela lei *laïcité* de 1905, a qual estabelece uma separação estrita das igrejas do estado. Assim, a emissão por instituições financeiras de produtos “multiculturais” islâmicos implica alterações legislativas, nomeadamente no dispositivo do código civil nesta matéria. Todavia, tal mudança da legislação, por imperativos empresariais, tem-se mostrado um assunto mais complicado do que noutros países europeus onde a ideologia e políticas multiculturais tradicionalmente prevalecem – é o caso, por exemplo, do

Reino Unido –, gerando-se uma oposição significativa à sua modificação.

Similar atracção pela finança islâmica existe também no Reino Unido. Sem os entraves da *laïcité* e do quadro legislativo francês, o governo britânico anunciou, em inícios de 2008, a intenção de lançar um empréstimo especial obrigacionista configurado de acordo com as regras da *sharia* islâmica. Para Alistair Darling, o chanceler do tesouro do governo trabalhista de Gordon Brown, não se tratava apenas de aceder à grande liquidez de capitais dos países árabes-islâmicos do Médio Oriente, mas de estabelecer pontes com a comunidade muçulmana britânica. Similar entusiasmo parece ser partilhado nas influentes publicações financeiras e económicas britânicas, *Financial Times* e revista *The Economist*, quanto às potencialidades de mercado da emergente finança islâmica e às suas alegadas virtudes de inclusão social e éticas. Nesta última publicação, o dinamismo de crescimento comparativamente aos tradicionais mercados ocidentais, que atrai empresas financeiras, escritórios de advogados de negócios e governos, foi assim retratado:

Western law firms and banks, always quick to sniff out new business, are beefing up their Islamic-finance teams. Governments are taking notice too. In July Indonesia, the most populous Muslim country, said it would issue the nation's first *sukuk*. The British government, which covets a position as the West's leading centre for Islamic finance, is also edging towards issuing a short-term sovereign *sukuk*. France has begun its own charm offensive aimed at Islamic investors. Set against ailing Western markets such vigour looks impressive. The oil-fuelled liquidity that has pumped up Middle Eastern sovereign-wealth funds is also buoying demand for Islamic finance. Compared with the ethics of some American subprime lending, Islamic finance seems virtuous as well as vigorous.

Analisando as estratégias e modos de actuação empresariais

face à finança islâmica verificamos que o assunto é tipicamente configurado como constituindo uma nova “oportunidade de negócio”, um “segmento de mercado” a satisfazer, ou um modalidade financeira que permite tirar partido de “investidores e mercados com liquidez”. Paralelamente a estes argumentos de racionalidade económica e empresarial, os quais, em si mesmos, sugerem já uma imagem positiva, são usados outros com boa ressonância multiculturalista. Estes apelam, sobretudo, a elevados valores morais, ou seja, sugerem explícita ou implicitamente que a criação de produtos financeiros “multiculturais” islâmicos seria expressão de uma espécie de responsabilidade social da empresa capitalista. Este último argumento está bem exemplificado na entrevista de Jean-Paul Laramée, director da *Secure Finance*, organização que é também membro fundador do *Institut Français de Finance Islamique*, à revista *L'Express*. Em resposta a uma questão que lhe foi colocada, sobre as críticas de que a finança islâmica punha em causa o princípio da laicidade estruturante do sistema político-jurídico francês, este afirmou o seguinte:

[...] laïcité ne doit pas interdire de travailler avec des systèmes économiques qui tirent ses principes fondateurs d'une religion. Au contraire, comme le soulignait récemment Mme Christine Lagarde, le système financier conventionnel ferait bien d'intégrer, pour se réformer et construire un meilleur système bancaire mondial, certains principes de la finance islamique. La synergie entre ces deux systèmes doit également permettre d'abandonner tout communautarisme. Le cosmopolitisme est une chance. [...] La finance islamique serait une manifestation formidable de l'intégration des musulmans dans notre société.

Uma nota ainda sobre a questão do juro e/ou usura (*riba*). Entre os aspectos mais curiosos da actual atitude ocidental face a produtos “islamicamente correctos” chama à atenção a maneira tendencialmente benevolente como está a ser encarado o estigma religioso islâmico face ao juro. Nas

sociedades europeias e ocidentais este é normalmente visto como uma coisa do passado, sinónimo de uma mentalidade medieval, incompatível com uma economia moderna e com o progresso – e, não invulgarmente, como um motivo adicional para criticar a Igreja Católica. Todavia, no caso do Islão, similares preconceitos religiosos face ao juro, existentes e bem enraizados no sunismo e xiismo, são já vistos, frequentemente até pelos mesmos críticos, de uma forma diferente, e, sobretudo, com uma atitude mais complacente e simpática: Agora trata-se de produtos “multiculturais” apresentados como uma expressão de “autenticidade” da cultura islâmica, uma forma financeira “ética” ou uma “alternativa” à globalização capitalista sugerindo um “comércio justo”. O paradoxo aqui é curioso. Similar atitude anti-juro não é boa ou má segundo um concepção universalista de ser humano, ou de valores éticos e de progresso comuns e extensíveis à generalidade da humanidade, mas é avaliada segundo uma concepção relativista que parece ter por limite inultrapassável o grupo, a cultura, ou a religião.

4. REFLEXÕES FINAIS

O interesse das instituições financeiras europeias e ocidentais pela finança islâmica insere-se na dinâmica de expansão global da economia capitalista, ligada à necessidade de procura de novos mercados, eventualmente acentuada pela crise financeira e económica iniciada no Verão de 2008. Esta dinâmica, explica, pelo menos em parte, a necessidade de alguma adaptação do modelo capitalista de mercado a novas realidades multiculturais. Permite também compreender o interesse pela diversidade, sobretudo, nas grandes empresas multinacionais, as quais procuram tirar proveito das diferentes características das sociedades onde actuam, usando estratégias de tipo multicultural que levam à segmentação de mercados e/ou adaptação dos produtos. Por sua vez, em termos de força de trabalho, estas tentam também tentar tirar partido das possibilidades conferidas por sociedades cada vez mais heterogéneas. Neste contexto, o interesse pela finança islâmica pode, pelo menos à primeira vista, ser olhado como um desenvolvimento natural destas tendências do ambiente no qual actua a empresa capitalista. Todavia,

quando analisada a questão com mais munícia, o caso mostra outras facetas mais complexas e gera, também, algumas perplexidades.

Uma primeira é a própria adjectivação de “multiculturais”, e, sobretudo, “éticos”, dada aos produtos financeiros islâmicos. Na mente ocidental estas palavras evocam, provavelmente, algo parecido a uma forma de comércio alternativo e justo e que não discrimina nada nem ninguém. A imagem tende a ser favorável, até por contraponto com a memória recente da falta de ética de várias empresas financeiras ocidentais directamente envolvidas no desencadear da crise de 2008, como por exemplo, o Banco Lehman Brothers ou a agência de *rating* Moodys. Todavia, a realidade económica e empresarial não parece confirmar apreciações tão generosas da finança islâmica. De facto, como se pode verificar pela crise grave que afectou e afecta ainda o Dubai – um dos principais mercados emergentes da finança islâmica –, importantes operações de financiamento infraestruturas e projectos imobiliários ficaram a cargo de instituições financeiras actuando segundo princípios islâmicos. Mas não foi por isso que este mercado ficou imune à crise económica e financeira global, nem que não ocorreram situações eticamente dúbias ligadas a instituições financeiras não ocidentais.

Um segunda, que gera alguma perplexidade, está ligada à maneira como o multiculturalismo ideológico acaba por se acomodar com o capitalismo (neo)liberal. Importa recordar que as raízes ideológicas de ambos se encontram em extremos diferentes do espectro político: usualmente encontramos os principais defensores do capitalismo de mercado à direita do espectro político e os defensores do multiculturalismo à esquerda. Por sua vez, os defensores do capitalismo (neo)liberal, que se consideram herdeiros de um pensamento que vai de Adam Smith a Friedrich Hayek, tendem a ser, em assuntos sociais e de costumes “conservadores”; quanto aos defensores do multiculturalismo, que se filiam, como vimos, em Karl Marx, Antonio Gramsci e outros, tendem a ser “progressistas” nestas áreas. É também

bem conhecido que o pensamento económico e político marxista visava erradicar o sistema capitalista e o mercado, considerando-o eticamente reprovável e economicamente ineficiente e gerador de pobreza. Tudo isto levaria a pensar que o capitalismo e o multiculturalismo, pelo menos na sua versão ideológica, não conviveriam com facilidade, para não dizermos mesmo que estariam destinados a confrontar-se. No entanto, a realidade é um pouco diferente e mostra-nos não só acomodações pragmáticas como até sínteses ideológicas à primeira vista improváveis. De facto, mais do que a uma aparente derrocada geral do pensamento marxista (que foi bem real na Economia Política) assistimos, nos últimos vinte ou trinta anos, consoante os países, àquilo que poderíamos chamar uma repartição de esferas de influência sobre a vida humana: para o capitalismo (neo)liberal a Economia, para o multiculturalismo (ideológico) a Cultura. Esta *realpolitik* permite a estas duas elites externalizarem as consequências negativas das suas acções capitalistas e/ou muticulturalistas para a sociedade no seu conjunto – não irá, por exemplo, a aceitação da finança islâmica levar a uma legitimação progressiva da *sharia* islâmica nas sociedades ocidentais? –, sem que a grande maioria dos cidadãos beneficiem dos ganhos económicos e/ou ideológicos que as motivam.

Bibliografia

- Barber, Benjamin (1996), *Jihad versus McWorld. How Globalism and Tribalism are Reshaping the World*, New York, Ballantine Books.
- Bhagwati, Jagdish (2004), *In Defense of Globalization*, Oxford-New York, Oxford University Press.
- Fernandes, José Pedro T. (2010), “A Finança Islâmica nas Sociedades Ocidentais” (em fase de publicação na revista R:I).
- ____ (2006), *Islamismo e Multiculturalismo. As Ideologias Após o Fim da História*, Coimbra, Almedina.
- Fourest, Caroline (2009), *La dernière utopie. Menaces sur l'universalisme*, Paris, Grasset.
- Haenni, Patrick (2005), *L'islam de marché. L'autre révolution conservatrice*, Paris, Éditions de Seuil-La République des Idées.
- Kuran, Timur (2004), *Islam and Mammon: The Economic Predicaments of Islamism*, Princeton-New Jersey, Princeton University Press.
- Laramée, Jean-Paul [dir.] (2008), *La finance islamique à la française: Un moteur pour l'économie, une alternative éthique*, Paris, Bruno Leprince.
- Semprini, Andrea (2000), *Le Multiculturalisme*, 2ª ed. Paris, PUF.
- Stiglitz, Joseph E. (2002), *Globalização. A Grande Desilusão*, trad. port., Lisboa, Terramar.
- Trompenaars, Fons e Hampden-Turner, Charles (1997 [1998]), *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*, New York, McGraw-Hill.
- Watson, Conrad William (2000), *Multiculturalism*, Buckingham, Open University Press.
- Žižek, Slavoj (1997), “Multiculturalism, Or, the Cultural Logic of Multinational Capitalism” in *New Left Review* I, nº 225, Setembro-Outubro, pp. 28-51.

GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Paula Portela de Carvalho - Docente do ISCET

RESUMO:

A globalização tem exigido níveis crescentes de desempenho organizacional. Para tal, haverá que delinear estratégias que favoreçam a construção de “high-performance organizations”.

Enquanto componente do sistema de gestão de desempenho, a avaliação do desempenho é um processo que possibilita o acompanhamento sistemático da actuação, focado na apreciação de resultados, na definição de objectivos e metas alcançar, na qualidade do trabalho e, ainda, com efeitos no desenvolvimento pessoal e profissional através do feedback e das múltiplas percepções de todos os actores intervenientes.

ABSTRACT:

Globalization has been requiring crescent levels of organizational performance. In order to achieve it, new strategies that favor the construction of “high-performance organizations” should be delineated.

As being a component of the performance management system, performance evaluation is a process that makes the systematic coaching of the actuation possible, focused on the analysis of results, on the definition of aims and goals to be attained, on the work quality and even, with effects on the personal and professional development through the feedback and the multiple perceptions of all the intervening actors.

Palavras-chave:

Avaliação do Desempenho, Competências, Resultados, Competitividade, Sucesso.

Key-words:

Performance Evaluation, Competences, Outputs, Competitiveness, Success.

Nas últimas décadas, a revisão da literatura sobre o tema da gestão do desempenho, bem como sobre a sua avaliação tem incidido sobre as várias dimensões relacionadas com a gestão das pessoas e o seu desempenho. (Caetano, 2008).

Dispõem-se actualmente de dados que nos permitem afirmar e conhecer as causas do fracasso dos sistemas de avaliação do desempenho, assim como factores associados à eficácia do mesmo. Verifica-se igualmente que a consistência e robustez dos sistemas de avaliação continua frágil.

Coexistem diversas perspectivas quer sobre a gestão do desempenho organizacional, quer sobre a própria avaliação do desempenho.

“Vivemos uma corrida de *fórmula um* onde tudo se ganha, ou perde por uma centésima de segundo. Para os vencedores haverá um mercado do tamanho do mundo, para os outros pouco mais do que nada. A escolha é simples: participamos nesta corrida ou assistimos sentados na bancada?” (Seixo, 2007).

Esta afirmação conduz-nos ao cerne da questão de partida – a competitividade.

Na sociedade actual, as organizações constituem-se enquanto centro nevrálgico da economia; será nestas e a partir destas que se gerará a riqueza de uma nação. As organizações empresariais terão que pugnar pela qualidade da oferta dos seus produtos ou dos seus serviços, colocando-os no mercado a um preço apelativo.

As empresas terão que recrutar, seleccionar, manter e desenvolver as pessoas que constituem a sua vantagem competitiva, renovando e investindo no potencial e nas competências dos seus colaboradores. Deverão igualmente investir em tecnologia e inovação.

PESSOAS – FACTOR VITAL

Todos os recursos materiais, financeiros e tecnológicos, podem ser superados pela concorrência. O factor diferenciador passa pelo investimento no talento das pessoas e a forma como promovem o sucesso organizacional (Seixo 2007).

As pessoas devem ser alvo de uma gestão estratégica e as

organizações devem focalizar a sua atenção numa dupla vertente:

- a) a utilização das pessoas deve ser planeada e orientada para os fins definidos, monitorizando a eficácia desejada;
- b) a energia tem que ser renovada constantemente e até exponenciada (Seixo 2007).

PRODUTIVIDADE/EFICÁCIA/EFICIÊNCIA/COMPETITIVIDADE

Os objectivos, de natureza estratégica ou operacional, serão avaliáveis.

A avaliação pode ser entendida sob diferentes perspectivas: problemas; resultados obtidos ou produtos realizados e, finalmente, os custos. Para além disto, é preciso conceber indicadores que contemplem o impacto sobre os problemas ou as necessidades; analisar a eficácia da acção realizada, comparando os resultados alcançados com os objectivos delineados inicialmente e a eficiência, comparando o valor atribuível aos resultados com os recursos utilizados para a sua concretização (gestão racional dos recursos).

PERSPECTIVA DAS METÁFORAS

De acordo com Caetano, podem-se referir três metáforas a propósito da avaliação do desempenho. São elas:

- a metáfora do teste – equipara a avaliação do desempenho aos testes psicológicos e terá vigorado substancialmente no século XX. A eficácia depende da minimização do erro de julgamento. Concentrou-se na medida e na exactidão. Esta constatação não contempla a subjectividade inerente a qualquer julgamento seja no contexto pessoal, seja no contexto organizacional, ignorando os factores como motivação, percepção e comportamentos dos avaliadores. A avaliação do desempenho só faz sentido enquanto ferramenta de gestão, dependendo dos objectivos a atingir e das metas a prosseguir.
- a metáfora do processador de informação – chama a atenção para a análise das regras que regem o processamento da informação nas pessoas. Pressupõe a análise dos processos construtivos do juízo ou julgamento dos avaliadores, de forma

a diagnosticar os enviesamentos e os erros de apreciação. Portanto, centra-se no avaliador e nos seus esquemas mentais, valorizando-o activamente. Nesta mesma lógica, perspectiva-se a avaliação do desempenho como problema cognitivo e intra-individual (Caetano 2008).

- a metáfora política – assenta na convicção de que as organizações são espaços onde se degladiam interesses competitivos, individuais e grupais. Tem que ver com compromissos entre os interesses em confronto no sentido do equilíbrio. Nesta dimensão, realça-se o contexto organizacional e os jogos de poder inerentes ao julgamento dos avaliadores (Longenecker in Caetano 2008).

A ABORDAGEM INTEGRATIVA

Neste contexto, a relação de comunicação entre avaliador e avaliado é decisiva. A validade social do julgamento decorrente da avaliação do desempenho estrutura-se, de acordo com Caetano, em três eixos:

- a) A legitimidade subjectiva da emissão do julgamento;
- b) O conteúdo específico da apreciação;
- c) As práticas processuais.

De acordo com esta perspectiva, a validade epistémica da cotação está directamente associada à validade intersubjectiva dos actores organizacionais, dependendo da sua aprovação.

Nesta dimensão assume um papel fundamental na avaliação o contexto organizacional, bem como o ambiente de trabalho, as ferramentas, os instrumentos organizativos e hierárquicos, a tecnologia e a própria cultura organizacional.

INFLUÊNCIA DO SISTEMA SOBRE A PRODUTIVIDADE

O desempenho no trabalho está sujeito a factores individuais e contextuais. De realçar que a concepção assente no sistema aponta os objectivos reais e a sua relação com a estratégia organizacional, os métodos utilizados e os procedimentos seguidos.

As principais consequências reflectem-se no sistema de recompensas, no sistema de promoções, na formação e a nível do desenvolvimento profissional.

Os aspectos fundamentais directamente relacionados com a concepção do sistema prendem-se então com a definição dos objectivos reais articulados com a estratégia, métodos, procedimentos e consequências da própria avaliação do desempenho.

GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Em termos formais e administrativo-processuais, a avaliação do desempenho permite recolher a informação necessária à tomada de decisão sobre promoções, progressões, demissões, rescisões e necessidades de formação.

Estrategicamente, a avaliação do desempenho deverá motivar e orientar os colaboradores para a consecução dos objectivos organizacionais a partir dos seus próprios resultados consumando-se o alinhamento dos seus objectivos com os da estrutura organizativa.

Todas estas vertentes revelam que a avaliação do desempenho é uma das áreas mais complexas da gestão, embora em muitas organizações continue a ser um mero pró-forma, isto é, é encarada como um dispositivo meramente pontual.

A avaliação do desempenho deve integrar o sistema de gestão de desempenho e operar ao longo de todo o ano (Caetano 2008).

A gestão do desempenho deve promover uma cultura de melhoria contínua do desempenho dos colaboradores; daí que se afirme que se devem utilizar mecanismos de compensação e estimular o desenvolvimento profissional.

A gestão do desempenho associa-se a liderança e a negociação no sentido de criação de valor.

“Administrativamente, a avaliação do desempenho consiste na apreciação formal e sistemática, relativamente a um determinado período, do desempenho das pessoas nas funções ou actividades específicas pelas quais são responsáveis” (Caetano 2008).

A nível conceptual a avaliação do desempenho é um sistema que pugna por identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos colaboradores, integrado nos objectivos organizacionais (idem, *ibidem*).

NOÇÃO DE DESEMPENHO

A noção de desempenho desdobra-se nas seguintes dimensões.

a) Focalização nos Comportamentos

As principais dimensões da avaliação do desempenho, de acordo com Campbell, incluem oito componentes:

- eficiência nas tarefas específicas do cargo (domínio técnico);
- proficiência em termos não específicos, mas requeridas pela dinâmica organizacional;
- competência na comunicação oral/escrita, extensível a quase todos os cargos;
- grau do esforço introduzido mesmo adversamente;
- grau de manutenção da disciplina individual;
- solidariedade e cooperação com o desempenho dos colegas;
- liderança (encargos de coordenação e gestão);
- gestão.

b) Focalização nos Resultados

Aqui destacam-se os resultados do desempenho relativamente à pessoa que os obteve – resultados apresentados e standards implementados influenciam o sistema de qualidade e a parametrização do desenvolvimento comportamental. Trata-se de um método muito usado na gestão do desempenho.

Com o incremento dos sistemas de gestão de qualidade total, as organizações definem standards de qualidade do desempenho integrados nos sistemas de gestão e avaliação do desempenho.

c) Focalização no contexto ou comparação com os outros

Se se imaginar o contexto social de uma organização e o conjunto dos seus colaboradores, apercebemo-nos que o trabalho de cada um deles é complementar ou concorrente do trabalho dos outros. Deste modo, a avaliação do desempenho pode traduzir-se na comparação de um com os outros (Caetano, 1996).

MEDIÇÃO

A medição deve ser feita com base em critérios e medidas que diferenciem, qualitativa ou quantitativamente, os contributos elevados, dos médios e fracos.

A avaliação dos resultados faz-se comparando padrões de desempenho definidos ou confrontando objectivos estabelecidos para o período determinado.

Com o advento dos sistemas de qualidade total, tem-se vindo a descrever standards de qualidade do desempenho a incorporar no sistema de avaliação do desempenho.

GESTÃO DE DESEMPENHO POR OBJECTIVOS

Esta noção de Peter Drucker data já de 1954.

“A administração por objectivos surgiu como método de avaliação do controlo sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Inicialmente constitui-se num critério financeiro de avaliação e de controlo.” (Chiavenato 1933).

A avaliação do desempenho por objectivos pressupõe a definição de metas e prioridades relativas à organização, às equipas e ao colaborador, circunscrevendo a responsabilidade de cada um no conjunto da organização. Considera os resultados futuros da empresa (longo prazo) como alvos que devem orientar a sua actividade no presente. Desta forma, a GPO requer que os objectivos a longo prazo sejam definidos inicialmente; estes por sua vez darão origem a objectivos de curto prazo, eles próprios determinantes dos objectivos dos gestores, departamentos e sub-departamentos. Assim, cada chefia deve estabelecer os objectivos ao nível da sua unidade.

MEDIÇÃO DO DESEMPENHO/INDICADORES QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS

Os sistemas de avaliação do desempenho devem-se centrar em quatro grandes áreas:

- pessoas
- comportamentos
- contexto
- resultados

MEDIÇÃO FOCALIZADA NAS PESSOAS

Tradicionalmente, a focalização das pessoas estava intimamente ligada às características ou traços de personalidade. Era um sistema com muitas deficiências e daí a substituição gradual do mesmo, a partir da década de 70 do século XX.

É de salientar a importância dos critérios relacionados com a função e não com as características da personalidade. Actualmente, assiste-se à valorização e integração da dimensão por competências (Caetano 2008).

Segundo McClelland, as competências compreendem motivos, conhecimentos, capacidades cognitivas ou comportamentais, atitudes, valores ou outras características individuais.

Para conseguir vantagem competitiva através da força de trabalho, a organização deve garantir as competências necessárias para a realização das actividades indispensáveis.

Os sistemas de selecção, de formação e de desenvolvimento são essenciais. O sistema de avaliação do desempenho poderá servir para realçar as qualificações obtidas e reconhecidas a nível do saber, saber-fazer, saber-ser.

Existe uma pluralidade de formatos para parametrizar as competências, sendo a sua validade muito díspar. Por esta razão, segundo Caetano, a inclusão desta dimensão deve ser feita com prudência.

MEDIÇÃO FOCALIZADA NOS COMPORTAMENTOS

Existem escalas ancoradas em comportamentos, escalas de observação comportamental e os incidentes críticos.

MEDIÇÃO FOCALIZADA NO CONTEXTO SOCIAL OU COMPARAÇÃO COM OS OUTROS

Resulta da apreciação global feita pela hierarquia, em termos comparativos, relativamente aos colaboradores.

MEDIÇÃO FOCALIZADA NOS RESULTADOS

A avaliação dos resultados faz-se comparando padrões de desempenho previamente definidos com os objectivos estabelecidos.

FASES DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Partindo da noção de que a avaliação do desempenho é um processo de apreciação sistemática do desempenho dos colaboradores no exercício das suas funções, contribuirá para o desenvolvimento futuro destes.

De acordo com Seixo, o processo de gestão de desempenho integra três fases:

- planeamento do desempenho;
- monitorização e acompanhamento;
- avaliação/feedback e identificação de oportunidades de desenvolvimento.

A primeira fase poderá ter uma base anual, na qual se definem os objectivos de desempenho. O colaborador toma conhecimento das expectativas da organização.

Na segunda fase, que se desenvolve ao longo do ciclo de desempenho, procura-se estimular a comunicação de parte a parte.

A fase final implica avaliar os resultados, delinear de projectos e perspectivar o futuro, a nível da estratégia organizacional e do desenvolvimento da carreira do colaborador.

A avaliação tem como missão principal observar e analisar o desenvolvimento dos colaboradores, potenciando o seu crescimento. Visa também medir a sua competência durante um período de tempo determinado.

Através deste processo, a organização poderá recolher dados sobre o nível de desempenho dos colaboradores e reorientá-los a partir daí, através de diversos canais ou meios.

Sinteticamente, as etapas do processo de avaliação do desempenho são as seguintes:

- definição dos objectivos no plano anual de actividades do avaliado e definição das funções;
- descrição dos factores e critérios de avaliação;
- observação e acompanhamento – feedback;
- análise, avaliação e auto-avaliação;
- plano de desenvolvimento e/ou melhoria.

OBJECTIVOS DO PROCESSO DE GESTÃO DO DESEMPENHO

A implementação dum processo de gestão de desempenho é uma missão complexa, já que implica reestruturações, adaptações e processos de melhoria constantemente actualizados. Pressupõe também motivação e comunicação positiva (Seixo, 2007).

Para tal, é necessário haver consciência de que, com esta ferramenta, se atingem as metas e estratégias planeadas pela organização, o nível de satisfação dos clientes pela promoção da qualidade dos produtos ou serviços prestados, a maximização da eficiência, eficácia e produtividade dos colaboradores, melhorando assim os resultados e aumentando a competitividade.

Fomenta-se ainda uma “cultura de resultados” estimulante e motivadora, melhora-se a eficácia comunicacional, o clima e a satisfação laboral através da valorização do trabalho em equipa.

Incrementa-se a responsabilização e a autonomia do colaborador, a assertividade e a proactividade e finalmente os sistemas retributivos são construídos de acordo com o empenhamento imprimido e correspectivos resultados (Seixo 2007).

Todas as organizações têm uma missão, um propósito – satisfazer as necessidades detectadas. É uma declaração de princípios que deve mobilizar toda a organização. Deverá ser definida claramente e comunicada de forma inequívoca para que todos a assimilem e com ela se identifiquem. Constitui uma referência para a acção colectiva, mas cada equipa terá que se afirmar em consonância com o seu papel e estatuto organizacional. A visão é um desafio e pressupõe o estabelecimento de prioridades, a fixação de metas intermédias e o reforço da vontade para o alcance dos objectivos.

Os objectivos apontam uma direcção, mobilizam o esforço, determinam decisões e pressupõe a avaliação do progresso.

O desempenho organizacional depende igualmente de um plano de comunicação eficaz.

A estratégia é o caminho para implementar a missão e procurar alcançar as metas definidas pela visão (Seixo 2007).

PROCESSO E PRÁTICAS DE GESTÃO

A cultura organizacional é composta pelo sistema de crenças partilhado, enquanto que a estrutura formal remete para as relações de poder.

A tomada de decisão influencia a circulação de informação e, nessa medida, o grau de sucesso de implementação das

políticas tem que ser avaliado através da aplicação de planos correctivos. Tudo isto é um processo dinâmico que envolve todos os actores e em que todas as peças do puzzle são indispensáveis.

A estratégia tem um ciclo em termos de gestão temporal que oscila entre os três e os cinco anos de vida e é importante para a definição do papel do colaborador, da equipa e para a consecução do plano funcional de cada ciclo de desempenho.

FORMULAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Os objectivos deverão ser:

- específicos;
- mensuráveis;
- balizados no tempo;
- realistas mas desafiantes;
- consensuais.

MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO: COACHING E FEEDBACK

O processo de gestão do desempenho é uma ferramenta básica para o sucesso organizacional. A atribuição de tarefas e a definição dos objectivos é um meio para estimular a aprendizagem permanente. Os objectivos devem ser aceites por todos e implicam um compromisso no sentido da excelência do desempenho/performance. Elevar o grau de exigência pressupõe monitorização e acompanhamento, constituindo um estímulo para o colaborador.

A avaliação do desempenho tradicional pressupõe um só momento, enquanto que a gestão do desempenho ocorre diariamente através do coaching (é mais do que treino formação contínua, consubstancia-se na figura de um “mentor” ou “tutor”).

Avaliar é medir, comparar o realizado com as expectativas previamente definidas.

Para o apuramento dos resultados é determinante:

- relatórios financeiros;
- relatórios de vendas/produção;
- opinião dos clientes;
- opinião dos colaboradores;
- confronto com a avaliação do desempenho anterior;

- plano de desenvolvimento individual;
- notas das observações;
- alteração da formulação inicial dos objectivos.

Sintetizando, o processo de gestão de desempenho pressupõe a definição prévia da missão e visão, que por sua vez condicionam o plano estratégico e a definição de planos funcionais; a avaliação é a fase final depois do desenvolvimento e da execução de todo o processo.

Avaliadores e avaliados devem pugnar por:

- a) rever e avaliar o desempenho individual ou grupal em cada fase relativamente aos objectivos e standards definidos;
- b) identificar necessidades de desenvolvimento e planear acções que beneficiem o ciclo de desempenho subsequente;
- c) definir objectivos/standards que contribuam para a consecução das metas.

O APROFUNDAMENTO DAS COMPETÊNCIAS E A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Para Beaujoulin, a competência reporta-se à experiência “on the job”, o que obstaculiza a transferência para outros contextos (Bilhim, 2006).

Podemos definir competência como “algo que os indivíduos possuem e transportam consigo”.

Há que estabelecer a distinção entre várias áreas de incidência das competências:

- competência para lidar com as pessoas;
- competências para lidar com os negócios;
- competências para atingir resultados;
- competências de auto gestão.

O conceito não está ainda objectivamente definido apesar de já ter entrado na gíria da gestão dos recursos humanos desde os anos 80. Carece, pois, de clarificação (Bilhim, 2006).

Geralmente, colocam-se duas vertentes ao analisar o conceito de competência:

- a anglo-saxónica;
- a francesa.

Para os autores de língua inglesa, trata-se da distinção entre *competence* e *competency*.

A visão anglo-saxónica diferencia ainda competências

hard e *soft*. A competência *hard* refere-se aos conhecimentos que um indivíduo detém sobre um domínio em concreto (knowledge) e o saber-fazer que se refere à demonstração comportamental de um conhecimento (skills). A competência *soft* integra a auto-percepção, traços de personalidade e motivações. Nesta polaridade, as competências *hard* são decisivas para a representação/convicção de que um indivíduo é competente, enquanto que as competências *soft* destringem as relações e os comportamentos interindividuais.

No que concerne à abordagem francesa, temos os saberes (*savoirs*) que correspondem à dimensão teórica das competências (*savoirs-plus*), os saber-fazer (*savoirs-faire*), que se referem às competências de carácter prático e os saber-ser (*savoirs-êtrê*) que abrangem as competências sociais e comportamentais.

A posse de determinada competência não significa inexoravelmente que o detentor da mesma é competente; ela só existe e funciona enquadrada num contexto profissional. Daí que competência deva estar interligada ao contexto.

Nesta visão, as competências críticas distinguem o sujeito com mais potencial relativamente ao médio.

As competências essenciais (básicas) pressupõem-se a fim de se atingir os resultados mínimos. Devem reproduzir os comportamentos indispensáveis ao sucesso organizacional. Correspondem a uma lógica de autonomia e iniciativa.

O modelo centrado nas competências é mais flexível, dependendo da nova concepção do modelo empresarial e assenta em departamentos descentralizados que funcionam interdependentemente (Bilhim, 2006).

Ao contrário da competência, a qualificação é uma apreciação objectiva e formal (oficial), dotada de reconhecimento estatutário.

Capacidade é a potencialidade dum indivíduo, que poderá ou não ser operacionalizada (concretizada).

Para Bilhim, as competências giram à volta de saber mais (intelectuais, gerais ou técnicas); saber fazer (operatórias) e saber ser (traços de personalidade e atitudes).

Do mesmo modo que a partir dos anos 50 do passado século, o conceito de qualificação designava determinadas características (qualidades reconhecidas como necessárias a um sector profissional) de dado colaborador; a noção de competência surge no final dos anos 80 para traduzir um denso trabalho social integrando os modelos de realização organizacional e as capacidades pessoais.

Para Freire existem três tipos de qualificação: a do trabalhador (conhecimentos e capacidades que advêm da sua formação geral, profissional e experiência), a qualificação do emprego (que resulta das exigências, aptidões e conhecimentos do posto de trabalho, tradutíveis no grau de complexidade das tarefas, responsabilidade, especialização e relacionamento) e, finalmente, a qualificação convencional (que depende da classificação do colaborador, no quadro da hierarquia e/ou categoria profissional e determinando a remuneração e condições de vida no trabalho).

De acordo com este mesmo autor, utilizam-se 3 critérios de medição da escala da qualificação em termos de hierarquização:

- Complexidade (número de variáveis com que se lida);
- Responsabilidade (grau de decisões ou acções desencadeadas);
- Tempo (necessário para a aquisição de uma capacidade profissional ou destreza/domínio na execução de tarefas).

A qualificação determina a competitividade e a selecção no mercado de trabalho e a respectiva hierarquização. À partida determinará também o valor social e salarial. Para Latham, referido em Bilhim (2006), o departamento de gestão de recursos humanos deve preocupar-se com o que as pessoas devem fazer a fim de serem proficientes nas respectivas funções.

No entanto, a avaliação do desempenho só passa a ser valorizada no início do século XX, a par do desenvolvimento científico da gestão. Nesta fase, construíram-se instrumentos de medida fiáveis e credíveis de forma a tornar as avaliações o mais rigorosas e objectivas possíveis.

Nos anos 80, dá-se início a um sistema diferente; hoje,

valorizam-se os processos cognitivos dos avaliadores a fim de poder identificar as regras seguidas na formulação dos seus juízos (avaliações).

Como já foi referido, a avaliação do desempenho reporta-se a um processo de identificação, medida e gestão ao nível da realização dos colaboradores de uma dada organização. (Bilhim, 2006).

Muitas organizações pretendem definir a qualidade e a quantidade da realização dos colaboradores, diagnosticando a sua potencialidade e identificando pontos fracos ou fragilidades, susceptíveis de serem objecto de formação profissional.

Neste sentido, diremos ainda com Bilhim que a avaliação do desempenho pode assumir duas grandes missões: uma administrativa e outra de desenvolvimento.

A primeira prende-se com a vantagem a retirar dos resultados da avaliação do desempenho extensível a diversas técnicas da gestão de recursos humanos;

A segunda, função de desenvolvimento do potencial, está estreitamente ligada à formação e ao incremento de competências do colaborador.

A avaliação do desempenho é a peça fundamental de qualquer sistema eficaz de GRH. Fornece a informação útil e indispensável para a tomada de decisões estratégicas.

Embora o sistema de gestão participativa por objectivos (MBO), teorizado por Drucker, continue a ser a base dos sistemas de avaliação do desempenho, actualmente outras metodologias têm sido implementadas, incluindo os objectivos de longo prazo, objectivos de desenvolvimento pessoal e de subordinados, bem como a avaliação a 360° (Câmara *et al*, 1997).

Os sistemas de avaliação do desempenho servem para validar os métodos de recrutamento utilizados, isto é, avaliar se os subordinados têm uma performance abaixo ou superior às expectativas e se as metodologias usadas para os seleccionar à partida terão de ser reequacionadas e revistas.

Servem também para reforçar a cultura de desempenho e que se consubstancia na recompensa (prémio) ou não em função da contribuição dos colaboradores para a concretização dos objectivos organizacionais. Daí que

a avaliação do desempenho desemboque no sistema de gestão de remunerações e na detecção do potencial dos colaboradores, base para a construção dos planos de carreira a conceber posteriormente.

Tem igualmente como corolário a identificação de áreas de oportunidade em que o colaborador precisa de formação ou coaching para melhorar o seu desempenho (idem, *ibidem*).

Há que consolidar os valores da justiça, equidade e objectividade na avaliação e, para tal, terão que se evitar os erros mais comuns, tais como:

- diferentes padrões de rigor na avaliação;
- efeito de halo, generalizar a avaliação a partir de uma característica específica;
- complacência, o avaliador classifica os avaliados acima do ponto médio da escala de avaliação;
- erro de tendência central, quando se evita atribuir classificações no extremo da escala;
- severidade, quando se é rigorosamente excessivo na avaliação, classificando genericamente abaixo da média;
- recenticidade, quando a avaliação é influenciada pelos comportamentos mais recentes, não sendo tida em conta a globalidade do desempenho.

Contam-se também os estereótipos, erro fundamental da atribuição causal, erro de contraste, para salientar apenas os mais comuns.

Todos estes erros podem contaminar os julgamentos emitidos pelos avaliadores.

Estas distorções cognitivas podem ser evitadas se houver lugar a formação adequada (Caetano, 2008).

TENDÊNCIAS ACTUAIS NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Apesar de a GPO ser ainda o pilar em que a maioria das organizações assenta o seu sistema de avaliação do desempenho, há outros desenvolvimentos a considerar. A empresa, em virtude da sua missão, visão e plano estratégico, tem objectivos permanentes que, anualmente e de acordo com as contingências do mercado, lhe permitirão realizar a estratégia a que se propôs. Tem ainda objectivos a curto prazo que geralmente têm que ver com o ciclo anual do negócio e

que poderão permitir alcançar as metas para o plano de acção individual (Câmara *et al*, 1997).

Temos então duas ordens de objectivos – objectivos individuais permanentes (*permanent job accountabilities*) e anuais (*incentive objectives*), sendo que os primeiros se ligam ao domínio da função, isto é, à competência técnica e às dimensões comportamentais e os segundos consistem nas condições de sucesso, traduzidas na consecução dos objectivos anuais. Ambos são sujeitos a um processo anual de medição (Câmara *et al*, 1997). O sistema de GPO não é isento de críticas já que dilui o espírito de equipa. Dever-se-á igualmente fixar objectivos de equipa, a par dos objectivos individuais.

SUCESSO INDIVIDUAL E SUCESSO ORGANIZACIONAL

O sucesso consiste em ultrapassar os desafios individuais e ter em foco também os objectivos de longo prazo, que ultrapassam o ciclo anual do negócio.

A fixação de objectivos de equipa ao lado dos objectivos individuais procura contrariar a perspectiva individualista do desempenho e associar sucesso individual ao sucesso organizacional.

Por outro lado, é actualmente consensual considerar como objectivos de equipa, quer a inserção e a integração com o sucesso de novos colaboradores, quer, por exemplo, com os resultados económico-financeiros da empresa (Câmara, P. *et al* 1997)

A par disto podemos então indicar o aparecimento de objectivos de longo prazo, objectivos de investimento dos colaboradores e objectivos de auto-desenvolvimento. Neste contexto, referiremos a avaliação a 360º, definindo-a enquanto uma ferramenta estruturada através de um questionário e abrangendo as áreas de gestão de pessoas sempre que se aplique, as relações interpessoais, as competências técnicas e comportamentais. Este questionário é distribuído pelo superior hierárquico, pelos pares e pelos subordinados do avaliado.

GESTÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

O sistema de avaliação do desempenho serve para reforçar a motivação individual, bem como o compromisso do

avaliado com o sistema de valores, crenças, a cultura e os objectivos da empresa.

Tem implicações em três domínios relativamente à avaliação global dos resultados:

- a) gestão das remunerações de acordo com a performance;
- b) programação da formação para a melhoria do desempenho;
- c) identificação de potencial e construção de planos de carreira (Câmara *et al.*, 1997).

A nível da gestão do ciclo de avaliação do desempenho temos que equacionar os seguintes planos: a fixação de objectivos que implica acções de apoio ao longo do ano, o acompanhamento e revisão (duas a três vezes por ano) e, finalmente, a avaliação dos resultados. A avaliação do desempenho é uma ferramenta fundamental na gestão das pessoas, por que dela dependem efeitos decisivos a nível da retenção (manutenção), motivação e desenvolvimento dos colaboradores.

A avaliação do desempenho deve permitir favorecer a sensibilização dos colaboradores para a dimensão social do seu papel, melhorar a gestão do potencial humano e mobilizar o envolvimento das pessoas (Peretti, 1994). Deve ainda promover os seguintes objectivos: tornar a comunicação mais eficaz, criando um clima mais favorável e harmonioso e, finalmente, fomentar decisões mais racionais.

A avaliação do desempenho tem implicações a três níveis para a empresa: a nível operacional – acompanhando o contributo de cada um para os objectivos, com a política social – diagnosticando o potencial de competências actuais e futuras; a nível de controlo de hierarquia através da identificação de disfunções, melhoria do sistema de informação e a avaliação dos próprios avaliadores; e a nível do interesse para a gestão, desdobrando-se esta em duas dimensões:

- a) permitir realizar um diagnóstico permanente do seu departamento e
- b) melhorar o relacionamento com os colaboradores.

No que concerne ao interesse para a gestão das pessoas, a avaliação do desempenho permite a gestão qualitativa e quantitativa dos empregos, a evolução das grelhas

de qualificação, gestão das remunerações e formação e gestão de carreiras.

Já no que concerne ao interesse para o avaliado, contribui para maximizar a sua produtividade, eficácia e eficiência, competência, as quais resultarão da interacção estabelecida no processo de avaliação do desempenho.

Temos então como fundamental o balanço de competências actuais e futuras para promoção do sucesso individual, grupal e organizacional (Peretti, 1998).

CONCLUSÕES

O desenvolvimento das pesquisas e da investigação no âmbito desta área de temática permite-nos extrair os seguintes corolários:

- os processos de gestão da avaliação do desempenho têm sofrido grandes alterações no sentido de se adequarem às novas exigências dos cenários modernos. O estudo da função de recursos humanos e do processo de gestão da avaliação do desempenho, assim como da sua adequação à actualidade constitui o grande desafio que as empresas terão que enfrentar no mercado global, se desejarem ser competitivas e nele permanecerem.
- o enfoque reside agora na análise das melhores práticas empresariais e na gestão das pessoas enquanto criadoras de vantagens competitivas para a empresa.

A globalização implica mudanças ao nível da gestão das pessoas. Nesta concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem tratadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções.

DESAFIOS DOS RECURSOS HUMANOS PARA O SÉCULO XXI

- Alta qualidade, produtividade e satisfação do cliente;
- Relação dos recursos humanos com a estratégia da organização;
- Captar e recrutar pessoas qualificadas;
- Reter as pessoas qualificadas;
- Apostar numa força de trabalho flexível;

- Estruturar uma forte cultura organizacional;
- Alcançar índices de satisfação elevados;
- Actuar em processos de gestão e implementar a avaliação do desempenho em cenários competitivos;
- Estimular o desenvolvimento organizacional.

A principal vantagem competitiva das empresas reside nas pessoas. São elas que mantêm e conservam o *status quo* e são geradoras da inovação e do futuro. São activadores inteligentes enquanto recursos organizacionais. São elementos impulsionadores da organização, capazes de as dotar de talento e de lhes transmitir a aprendizagem e o conhecimento imprescindíveis. São fonte de constante renovação e competitividade; são os agentes dinamizadores, capazes de conduzir à excelência, ao mérito e ao sucesso individual e organizacional.

BIBLIOGRAFIA

Albert, E. et al (2004), *Trabalhar para quê?*, Lisboa: Bertrand Editora.

Bilhim, J. A. F. (2006), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa: UTL – ISCSP.

Caetano, A. (1990), *Avaliação de Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa: RH Editora.

Caetano, A. (2008), *Avaliação de Desempenho – O Essencial que Avaliadores e Avaliados precisam de saber*, Lisboa: Livros Horizonte.

Camara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (1997), *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cohen, R., Kennedy, P. (2000), *Global Sociology*, New York: New University Press.

Ferreira, J. M. C., Neves, J., Caetano, A. (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill.

Freire, J. (2001), *Sociologia do Trabalho – Uma Introdução*, Porto: Edições Afrontamento.

Gallastegi, E. A., Rodríguez, J. L. (2001), *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos – Teoría y práctica*, Madrid: Ediciones Pirámide.

Giddens, A. (2000), *O Mundo na Era da Globalização*, Lisboa: Editorial Presença.

Moura, E. (2004), *Manual de Gestão de Pessoas – Como Melhorar o Funcionamento da sua Empresa*, Lisboa: Edições Sílabo.

Neves, A. (2002), *Gestão na Administração Pública*, Lisboa: Editora Pergaminho.

Oliveira, L. (2008), *Sociologia da Inovação – A Construção social das Técnicas e dos Mercados*, Lisboa: Celta Editora.

Peretti, J. M. (1998), *Recursos Humanos*, Lisboa: Edições Sílabo.

Seixo, J. M. (2007), *Gestão de Desempenho*, Lisboa: Lidel.

Silva, A. S. (2002), *Dinâmicas Sociais do Nosso Tempo*, Porto: Editora Universidade do Porto.

Teixeira, S. (2005), *Gestão das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill.

Castles, S. (2002), “Estudar as Transformações Sociais”, in *Sociologia, Problemas e Práticas* (40), pp. 123-148.

Cunha, M. P. (2002), “As duas faces da Mudança Organizacional: Planeada e emergente”, in Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Economia, <http://fersd.fe.unl.pt/WPFEUNL/wp2002/wp407>.

Estanque, E. (2003), “Crise Económica e Impactos no Mundo do Trabalho”, in *Revista Com(m)textos de Sociologia* (4).

Ilona, K., Casaca, S. F. (2000), “Evolução dos Temas em Gestão e SIOT: modas, rivalidades e influências”, in *Actas do IV Congresso Português de Sociologia*.

Lima, M. (s/ d), “Tópicos sobre Gestão do Desempenho Humano”, in *Gestão e Desempenho*, http://www.fiec.org.br/unica/artigos/gestao_desempenho.pdf

Madureira, C. (2000), “A Organização Neotaylorista do Trabalho no Fim do Século XX”, in *Sociologia, Problemas e Práticas* (32), pp. 158-182.

Madureira, C. (2002), “A Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública”, in *Acta Geral do 3º Encontro INA*, http://emic.ina.pt/index.php?option=com_docman&task

Mendes, C. A. (2004), “Mudança Organizacional”, in LEIC – IST, <http://col.ragus.ist.utl.pt/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?EntryId=423&PortalId=0&DownloadMethod=attachment>.

Parente, C. (2006), “Conceitos de Mudança e Aprendizagem Organizacional – Contributos para a análise da produção de saberes”, in *Sociologia, Problemas e Práticas* (50), pp. 89-108.

Parente, C. (2004), “Produção de Competências Profissionais em contextos de trabalho”, in *Actas do V Congresso Português de Sociologia*.

A GESTÃO TRANSCULTURAL DOS RECURSOS HUMANOS NUM CONTEXTO GLOBALIZADO E DE MUDANÇA ACELERADA

Sónia Dantas - Professora Adjunta do ISCET

RESUMO

A necessidade de pensar a gestão das pessoas num contexto cada vez mais globalizado, onde a eficácia e a eficiência económica e a competitividade à escala mundial conduziram as organizações a modelos produtivos descentralizados, dispersando as diversas fases produtivas por diferentes países e zonas do globo, tornou necessário tomar em linha de conta para a gestão dos recursos humanos destas organizações os factores sócio-culturais do(s) meios(s) em que a organização opera, procurando assim compreender as diferenças culturais entre os países e o seu reflexo nas diferentes práticas de gestão de pessoas.

Torna-se crucial analisar as características culturais do(s) país(es) onde as multinacionais estão ou pretendem implementar-se, por forma a garantir o seu sucesso, adoptando estas uma política de gestão dos recursos humanos que tome em linha de conta a realidade sócio-cultural concreta e específica do meio.

A abordagem transcultural (defendida quer por Hofstede, quer por Trompenaars, quer através do projecto GLOBE entre outros) parece-nos crucial para que uma organização possa definir linhas estratégicas de gestão dos seus recursos humanos, adequando-as às especificidades das culturas nacionais onde está presente.

Palavras chave: gestão transnacional, globalização, cultura nacional e cultura organizacional

INTRODUÇÃO

Os efeitos da globalização fazem-se sentir em diferentes domínios da esfera sócio-económica, sendo que é pertinente para o objectivo desta reflexão perceber de que modo esses mesmos efeitos se fizeram/fazem sentir ao nível da gestão e organização do trabalho nas organizações.

O aumento da competitividade inter-empresarial do nível nacional e regional para uma escala global obrigou as organizações a repensarem os modelos organizacionais, optando muitas das vezes por deslocalizar áreas e sectores da sua actividade para outros países, vendo-se assim confrontadas com a necessidade de pensar a sua implantação empresarial em contextos sociais, culturais e legais completamente diversos dos das sedes.

Se, no século passado, esta questão da internacionalização empresarial era apenas uma preocupação de algumas empresas, e as multinacionais tinham uma abordagem à problemática predominantemente “mimética”, o certo é que a aceleração do processo de globalização veio colocar na agenda das organizações dimensões que se situam mais no campo do antropológico e do sociológico do que no campo puramente económico, no que respeita ao modo de gerir e organizar o trabalho em países diferentes.

Mas a globalização não afecta apenas a transnacionalidade das organizações, aumentou também a mobilidade de pessoas e bens, os valores e os estilos de vida.

Assim, mesmo no caso das organizações que se mantêm no seu países de origem, a questão da gestão da diversidade cultural tornou-se uma questão pertinente, ao terem que contar com trabalhadores com identidades culturais distintas, que necessitam de ser entendidas para que se possa garantir um eficaz funcionamento e coordenação das actividades intra-empresariais.

E, se nos primórdios da Psicologia Social, uma das questões que levou ao seu desenvolvimento foi procurar respostas para a integração dos imigrantes no sistema produtivo (industrial) da sociedade norte-americana, hoje em dia compete aos responsáveis pela gestão dos recursos humanos procurar respostas para uma gestão transcultural num contexto globalizado.

A gestão de Recursos Humanos necessita pois de ferramentas que lhe permitam compreender e agir sobre

a cultura, por forma a garantir uma correcta gestão do capital humano de cada organização.

SECÇÃO 1: A QUESTÃO DA CULTURA

A definição e conceptualização de cultura não é de todo consensual no campo das ciências sociais, pese embora a questão tenha vindo a ser abordada desde o século XIX, com fortes contributos do saber antropológico.

No entanto, consideremos para efeitos desta reflexão, a cultura como os modos de pensar, sentir e agir duma dada comunidade humana, que é apreendida através dos processos de socialização e integrada na personalidade do individuo de forma a permitir-lhe uma adaptação ao meio onde está inserido e dotá-lo dum código de leitura, interpretação e acção da realidade social envolvente.

Assim, podemos compreender que diferentes sociedades tenham realidades culturais distintas, dado que a cultura é produto e produtora da acção humana e reveste-se duma componente simbólica, expressa na diversidade de formas de pensar, sentir e agir dos elementos duma sociedade espacial e temporalmente localizada.

Obviamente, que entendemos a cultura como algo de dinâmico, sujeita a processos de transformação, tantos mais complexos quanto mais heterogénea é a sociedade onde este se imbrica e se manifesta de variadíssimas formas.

A crescente complexidade das sociedades, fruto dos processos acelerados de crescimento e desenvolvimento pós-industrial, abriu espaço a uma (ainda) maior heterogeneidade no campo das vivências culturais no âmbito da mesma sociedade.

A variabilidade de estilos de vida e o ênfase no individualismo (em particular nas sociedades ocidentais) asseguram a necessidade de construir modelos de análise e desenvolvimento organizacional que procurem dar resposta a estas questões: a gestão de carreira, o coaching, o casual day, são metodologias e técnicas de gestão de Recursos Humanos que procuram enquadrar esta realidade da diversidade cultural no contexto duma mesma organização.

SECÇÃO 2. AS ABORDAGENS E MODELOS DE ANÁLISE DA DIVERSIDADE CULTURAL

A preocupação em caracterizar modelos culturais e os sistemas de valores das diversas sociedades humanas traduz-se numa multiplicidade de abordagens, que obviamente reflectem elas próprias o contexto sócio-cultural da sua produção e legitimação.

A questão da escolha das dimensões culturais a analisar, os critérios da sua selecção e classificação, o conjunto de descritores que são associados por diferentes autores a determinada dimensão cultural contribuem para a diversidade de perspectivas e alguma dificuldade em construir um modelo teórico-conceptual abrangente e consensual.

Procurarei, sucintamente, apresentar 3 modelos no quadro da análise da cultura, centradas numa lógica comparativa entre diferentes países “assumindo, também, enquanto unidade básica de investigação, os Estados-nação, sendo os valores o elemento fundamental das culturas nacionais.” (Finuras, 2010, p.61).

1. Geert Hofstede: do estudo empírico às dimensões culturais universais

Entre 1968 e 1972, Hofstede levou a cabo um inquérito na empresa IBM no qual procurava conhecer e comparar as culturas nacionais dos diferentes países em que a empresa se encontrava instalada, analisando os valores associados ao trabalho.

Hofstede (2003, p. 19) define cultura nacional como “um programa mental colectivo da mente humana (...) que caracteriza e distingue um grupo ou categoria de pessoas de outro grupo ou categoria (...)”.

O modelo de Hofstede assenta em 4 dimensões culturais independentes – a que mais tarde Harris Bond acrescenta uma quinta dimensão – cada uma delas caracterizada por um conjunto de fenómenos inter-relacionados.

Essas dimensões: PDI (índice da distância ao poder); IDV (individualismo *vs* colectivismo); MAS (índice de masculinidade *vs* feminilidade); UAI (índice de evitação da incerteza) e CDI/LTO (dinamismo confuciano ou orientação temporal) seriam universais e manifestar-se-iam de formas diferentes nas diversas culturas nacionais e, necessariamente nas culturas organizacionais de cada país.

2. Fons Trompenaars e as sete dimensões culturais

Partindo também dum inquérito com questões relacionadas com valores, realizado a gestores de 28 culturas diferentes, foram identificadas 7 dimensões culturais significativas que podem ser agrupadas em torno de 3 aspectos principais: (a) o relacionamento inter-individual; (b) a relação com o tempo e (c) a relação com o ambiente.

No primeiro aspecto (relacionamento inter-individual) agrupam-se 5 dimensões: universalismo *vs* particularismo; colectivismo *vs* individualismo; cultura neutral *vs* expressiva; cultura específica *vs* difusa.¹ E conquista de status *vs* atribuição de status.

No segundo aspecto (relação com o tempo) encontra-se uma dimensão: tempo sequencial *vs* tempo sincrónico.

No terceiro aspecto considerado (relação com o ambiente) encontra-se a dimensão controlo interno *vs* controlo externo

3. O Projecto GLOBE

Fortemente inspirado nas dimensões culturais propostas por Hofstede, desenvolveu-se na década de 1990 um projecto transnacional com o objectivo de estudar e compreender as consequências das variáveis culturais nos processos organizacionais, especificamente ao nível da liderança e avaliar o seu grau de eficácia.

O projecto envolveu 170 especialistas em 67 países e abrangeu 825 organizações onde foram estudados 17 mil directores.

Foram identificadas 9 dimensões, se bem que algumas delas fortemente correlacionadas entre si.

Uma das fortes críticas associadas à interpretação e validação dos resultados do GLOBE prende-se com o facto de não ter sido publicado o questionário utilizado.

As 9 dimensões culturais encontradas foram: evitamento da incerteza; distância ao poder; colectivismo institucional; colectivismo do endo-grupo; igualitarismo sexual; assertividade; orientação para o futuro; orientação para o desempenho e orientação humana.

Independentemente das diferenças e nuances entre as três abordagens aqui apresentadas (nomeadamente ao nível

¹ Estas dimensões podem ser encontradas nos clássicos estudos de Talcott Parsons, nomeadamente na procura duma tipologia de cultura, enquadrada numa perspectiva funcionalista.

metodológico e das estruturas das dimensões culturais encontradas) podemos dizer que a questão central reside na definição dos valores como o nível mais profundo da noção de cultura, procurando todas através do conhecimento destes identificar dimensões culturais que permitiriam caracterizar as culturas nacionais e, ainda, estabelecer comparações entre países.

Conclusão

Torna-se evidente que, num contexto de globalização e mudança acelerada, a identificação imediata entre dimensões culturais, culturas nacionais e culturas organizacionais não produz um quadro de leitura ajustado à complexidade da realidade social e cultural em que vivemos.

O processo de globalização alterou os limites culturais entre nações, contribuindo para a construção duma metacultura global (de que a “eleição” via Internet do Presidente dum país, os EUA, por cidadãos doutros Estados é um exemplo) resultante duma progressiva subordinação do cultural e social ao económico (entendido aqui na sua dimensão macro) e, paradoxalmente, produzindo uma maior variabilidade e diversidade de práticas culturais dentro dos países, fruto da maior mobilidade dos cidadãos e duma retórica do primado do individualismo (distinta dum discurso centrado numa lógica emancipadora do indivíduo, historicamente situado).

Contudo, apesar das limitações e críticas às diferentes abordagens que procuram identificar dimensões culturais e relacioná-las com as culturas dominantes nos diversos países, fazendo ainda a ponte com a questão fulcral do modo de organização do trabalho e, obviamente, com a questão da cultura organizacional, interessa realçar que sem estes estudos e modelos se continuaria a não tomar em linha de conta a especificidade do contexto sócio-cultural onde cada organização se insere e não se procuraria dar resposta, apresentar soluções que procurem resolver a necessidade de conceber a diversidade cultural (interna e externa) nas organizações como uma variável crítica de sucesso das mesmas.

Bibliografia

Finuras, Paulo (2010). *Humanus: pessoas iguais, culturas diferentes*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hofstede, Geert (2003). *Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hofstede, Geert (2006). What did GLOBE really measure? Researcher's minds versus respondent's minds. *Journal of International Business Studies*, 37(6), pp. 882-896.

Rego, Arménio e Cunha, Miguel Pina e (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Trompenaars, Fons (1994). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing.