

## Opinião



## Escola de Gestão

Rui Alpalhão

## Cinto &amp; Suspensórios

**A** gestão do risco é uma disciplina importante nas escolas de gestão, onde os estudantes são introduzidos nos interessantes meandros da gestão do risco nas organizações. Já a gestão do risco na esfera pessoal é matéria geralmente omissa dos currículos. Omissa, mas não irrelevante. O gestor, com as suas decisões, afecta o risco a que a organização que o emprega se expõe, mas afecta também a sua exposição pessoal ao risco. Ao contrário da exposição organizacional, esta é essencialmente não diversificável, ou seja, é suportada pelo decisor *a solo*, ou, no limite, na companhia da família. Esta situação tem consequências decisivas para a capacidade de cada um tomar riscos, como está magistralmente exposto no magnífico livro de Robert Shiller *The New*

*te*, e não na companhia dos seus parceiros. Tenderão, por isso, a usar cintos e suspensórios, evitando oportunidades para não lidarem com as consequências do falhanço. Tenderão a ter a sua acção, e o seu eventual potencial, inibidos. Serão gestores rotineiros, preferindo o conforto da inação aos riscos da inovação, por muito que isso possa custar à organização que os emprega. Saberão que as consequências do falhanço recairão sobre as suas pessoas, e os eventuais benefícios do sucesso serão, pelo menos em parte, apropriados por terceiros. As estatísticas macroeconómicas evidenciarão a proliferação desta tribo de gestores em números magros de crescimento real do Produto Interno Bruto.

Soluções?

A um nível agregado, a brilhante utopia a que Shiller inspiradamente chama a nova ordem financeira: seguros



Pedro Aperta

**O gestor, com as suas decisões, afecta o risco a que a organização que o emprega se expõe, mas afecta também a sua exposição pessoal ao risco. Ao contrário da exposição organizacional, esta é essencialmente não diversificável, ou seja, é suportada pelo decisor *a solo*, ou, no limite, na companhia da família.**

*Financial Order: risk in the 21st century* (2003, Princeton University Press).

Tal sucede independentemente de serem gestores por conta de outrem ou em projectos próprios. Numa economia de mercado, a capacidade de cada um obter rendimentos depende da sua capacidade marginal para contribuir para o produto gerado pela organização que o emprega. Alguns, porque mais ousados, porque com melhor acesso a bancos ou a investidores com a paciência necessária para esperar que um negócio floresça, ou porque com maior capacidade para recrutar e motivar terceiros, terão talento, energia e ética profissional suficientes para tomar os seus riscos não diversificáveis sózinhos. Terão também, presumivelmente, uma tolerância ao risco suficiente para não cobrirem a sua exposição ao risco por via da inibição das suas capacidades de empreender.

A esmagadora maioria, no entanto, não seguirá idêntico caminho, mas não é por isso que deixará de se expor a riscos não diversificáveis. Tomá-los-á, apenas, no seio de uma grande organização. Não custa aceitar que os muitos que preferem tomar os seus riscos muito bem acompanhados tendem a ser aqueles que menos tolerância ao risco evidenciam. Serão, portanto, gestores agudamente conscientes da sua exposição a riscos não diversificáveis cujas consequências terão de suportar pessoalmente

de valores imobiliários, macromercados de grandes riscos, empréstimos indexados ao rendimento, seguros contra a desigualdade, segurança social intergeracional e acordos internacionais de controlo de risco, tudo para cada um cobrir os seus riscos não diversificáveis. Neste mundo ideal, decisores avessos ao risco poderão cobrir-se contra as consequências nefastas e indesejáveis das suas decisões. Por exemplo, poderão tomar decisões que ponham em risco as suas ordeiras progressões na carreira apesar de estarem endividados, porque os seus empréstimos estarão indexados ao rendimento. Utópico? Muito provavelmente, mas não nos esqueçamos que no princípio do século passado a mera sugestão de que seria possível calcular o produto interno bruto de uma economia mereceria idêntico qualificativo.

Mais simples será, certamente, combater o uso de cintos e suspensórios ao nível das acções de todos os dias de todos os que têm responsabilidade por avaliar desempenhos. Bastará reconhecer que premiar, ou simplesmente tolerar, a passividade e sancionar os falhanços incentiva no sentido do imobilismo. E quem não arrisca...