

PADRÕES CULTURAIS E DESEMPENHO EMPRESARIAL NUMA ECONOMIA EM MUDANÇA: O CASO DA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR¹

Ruthy Nadia Laniado*
Amilcar Baiardi

Introdução

A trajetória do Brasil nas duas últimas décadas tem instigado estudos sobre a democratização e sobre a modernização do país os quais destacam a participação da sociedade civil, redefinindo o papel e a atuação dos atores nas diversas esferas da vida social. Muito se tem escrito sobre as classes populares, as minorias e os grupos excluídos ou desprovidos de uma real cidadania. A reestruturação das organizações mais tradicionais de representação de interesses, como sindicatos e partidos políticos, também tem sido objeto de muitas reflexões.

A outra ponta da sociedade civil, onde se situam as elites e os grupos empresariais, tem despertado pouco interesse sobre seu papel e atuação nesta nova etapa histórica, marcada por tantos eventos e transformações. Quase que personagens elípticos, ou de discreta presença nos estudos acadêmicos dos últimos anos, a classe empresarial brasileira não tem merecido a atenção que cabe àqueles que, afinal, sentam em todas as mesas de negociações, ocupam lugar nas instituições e no poder ou, simplesmente, estão sempre presentes nos bastidores.

* Professores e pesquisadores associados ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

A pesquisa contou com a colaboração das seguintes bolsistas de Iniciação Científica: Emanuela Carneiro, Silvia Santana, Patrícia Lessa Santos e Núbia dos Reis Ramos.

Mais recentemente - quando está em jogo o processo de descentralização do Estado, a privatização das empresas estatais e redefinição da inserção da economia nacional nos mercados internacionais - esses atores passam a ser observados mais atentamente, enfoque este que tem ido além da noticiário econômico tradicional oferecido pela mídia sobre negócios realizados, falências, reestruturação de empresas e fusões, participação nas privatizações, entre outros. Porém, permanece ainda inexplorado o papel desses segmentos populacionais no acicatar de processos democráticos, marcados pela ampliação e pela valorização dos atores, pela maior participação da sociedade civil e pela tessitura de um verdadeiro tecido social.

O marco referencial mais geral para entender os recentes papéis desempenhados pela classe empresarial nos processos históricos de formação democrática no Brasil e de busca de competitividade para inserção ativa na economia internacional, reporta-se, no caso desta pesquisa, a uma linha de estudo apresentada por Robert Putman em sua obra *Making democracy work, civic traditions in modern Italy* (1994). Este autor enfatiza a importância de estudar o nexos existente entre desenvolvimento socioeconômico e modernização das instituições, de um lado, e a evolução histórico-cultural das comunidades que originalmente conduziram estes processos.

Instituições, Empresários e Modernização

O paradoxo da modernidade, sugerido por Giddens (1994), supõe uma linha divisória entre o conservantismo, que preserva as raízes e a história sem se recusar a mudanças e transformações, e o conservadorismo, que tem uma índole imobilista. Este último comportamento, de caráter tradicional, teme colocar em risco sistemas sociais e valores estabelecidos, não percebendo - ou se recusando a fazê-lo - que a demanda por mudanças e transformações não pode ser contida por muito tempo, a não ser através de políticas radicais extremadas, de cunho autoritário e fundamentalista.

Inserir os empresários no espectro dos atores relevantes e com visibilidade nas reflexões sobre democratização, modernização e participação social é, portanto, uma demarche aderente ao conservantismo. Da avaliação de sua atuação, pode-se inferir que o grau de difusão de valores modernizantes nas organizações em geral - inclusive nas empresas - deve-

se não somente aos determinantes econômicos de ordem estrutural ou conjuntural mas também a como atuam os atores em posições de poder nas instituições. Visão de mundo e mentalidade recobrem de forma incisiva o desempenho do indivíduo - tanto nas escalas mais baixas como mais altas das hierarquias sociais - fazendo-o posicionar-se em relação aos determinantes macro-estruturais, retirando das trajetórias históricas a dimensão meramente teleológica que as análises reducionistas e simplificadoras sugerem.

Entre os inúmeros tipos de organizações que possam inspirar um estudo sobre o desempenho de empresários, elegeu-se a atuação deste grupo no interior de suas próprias empresas, buscando conhecer como a unidade de produção de produtos ou serviços é também um ambiente condicionado pelos valores culturais e históricos daqueles que dentro dela atuam. O *approach* não se dá pela ótica do dominante/dominado na esfera de produção do capital, mas pela ótica de que a renovação e a modernização não se restringem às instituições civis do mundo político e cultural, mas também ao econômico.

Em um quadro de reestruturação empresarial, enfrenta o ator que é objeto de estudo um dilema: de um lado ser mais competitivo e ter um relevante papel no desenvolvimento econômico e social de sua comunidade e, de outro, ter que adotar paradigmas de organização do trabalho, impostos pela denominada globalização da economia, os quais implicam na introdução de tecnologias provocadoras do desemprego estrutural, vide Baiardi (1995b). Esta escolha conflitiva é, em si mesma, um paradoxo dos rumos da evolução da economia no mundo atual, cuja discussão está além da dimensão deste trabalho. De todos os modos, estão os empresários conscientes deste *trade off* microeconômico, que coloca um grande número de desempregados nas margens dos benefícios sociais e do usufruto integral da cidadania, o que, de certo modo, os tem mobilizado para atuação na linha do denominado 'terceiro setor' (Cardoso et alii, 1997).

Como diretriz inicial, sugere-se que o desempenho das empresas e instituições numa conjuntura democrática expansiva, com variações de natureza quantitativa e qualitativa, expressa a modernização de atitudes dos envolvidos assim como do modo de encaminhar as atividades. Através da busca não somente da eficiência (como objetivos alcançados), da criatividade, da inovação, da produtividade e da otimização de recursos/

custos, mas, também, da capacidade de gestão e de distribuição de bens e serviços, formam-se concepções mais abertas, democráticas, engajadas num senso de responsabilidade cívica em relação ao que se faz. Este tipo de abordagem sobre a empresa permite perceber que o que ocorre dentro dos seus limites transborda para diversas dimensões de participação na sociedade, contribuindo para a consolidação das instituições civis, numa situação histórica de descentralização do poder e pluralismo social.

A segunda diretriz aqui colocada refere-se à importância de se perceber que desigualdades regionais e setoriais do desenvolvimento económico, que provocam a coexistência de empresas modernas e tradicionais num mesmo mercado e ambiente social, não expressam apenas estágios de concentração de capital e demais externalidades numa economia nacional. Desigualdades expressam também estratégias empresariais diferenciadas implementadas por fundadores de empresas e dirigentes. Em regiões e setores da produção com desvantagens em termos de externalidades, estratégias empresariais podem contrapor-se à tendências históricas de desaceleração económica. E, a despeito de uma conjuntura desfavorável, manifesta-se em muitos casos uma visão de iniciativa renovadora e de empenho de empresários e fundadores de empresas, buscando contrapor-se a um quadro restritivo localizado.

Esta abordagem pode ser reforçada pela visão de Touraine (1995) sobre a redefinição do papel da empresa capitalista na atualidade. Ao rebater a crítica à modernidade e seus efeitos nas instituições, afirma que a compreensão das ciências sociais sobre a empresa se modificou. De uma interpretação de um campo de luta de classes e interesses irreconciliáveis para o de uma definição mais militar do que económico-industrial. Isto é, a empresa passa a ser vista atualmente como uma unidade estratégica num mercado internacional competitivo e como agente de novas tecnologias. Logo, para Touraine, neste novo espaço que é a empresa o ator não só moderniza, mas reintroduz valores guerreiros num mundo rotinizado pelo trabalho, sendo antes de mais nada um agente de inovação (Schumpeter, apud Touraine, 1995).

Consequentemente, não é suficiente interpretar a atuação responsável do empresário, no que se refere à sua preocupação em bem atender a clientela dos seus produtos e serviços, como resultado único de um interesse de competição económica.. Há também um outro senso de responsabi-

lidade, onde o fator humano é central e é sobredeterminado pelo capital social, permitindo um desenvolvimento institucional mais integrado. Em outras palavras, é o suposto de que nas comunidades onde se concentra maior capital social, a estratégia empresarial passa a ser mais impregnada de um senso de responsabilidade cívica, marcada por valores morais corporativos que evidenciam, sem meandros, o seu grau de engajamento em mudar e melhorar, através de sua atividade econômica eficiente e modernizadora, a sua comunidade. A propósito de valores morais nas corporações empresariais vide French et alii (1992).

Entram aí as tradições de cooperação e associativismo, a busca de uma maior transparência no jogo de interesses e na estabilidade e a eficácia das regulamentações legais e normativas aplicadas nas disputas e decisões conflitantes: entre capital e trabalho, entre interesses do mercado interno e externo, entre a esfera pública e privada, etc. Em situações históricas onde a busca por padrões de valores modernizantes é respaldada pela herança de um capital social mais denso, encontrar-se-á, em princípio, um desempenho mais elevado por parte dos grupos em posições de poder ou liderança.

A noção de capital social é referencia central na análise de Putman (1994). É contraposta aos debates em torno dos dilemas da ação coletiva, onde nem sempre todos se envolvem ou se responsabilizam pelas soluções demandadas ou mesmo pelo fato de que a maioria não enfrenta os riscos que se põem em situações de conflito ou mudança. O **capital social** pode ser definido pelo grau de confiança, credibilidade, cooperação e associativismo, assim como de solidariedade e reciprocidade compartilhados dentro de uma comunidade, numa linha histórica de eventos e heranças passados de geração a geração. Para Albert Hirschman (apud Putman, 1994) a maioria das formas de capital social pode ser entendida como recursos morais, cujo estoque aumenta com o uso e decresce com o desuso. Pode-se dizer que, finalmente, o conjunto desses elementos resulta na formação do *ethos* que permeia o espírito da nação, sua cultura e seus modos de vida.

Ao nível do desenvolvimento das instituições, de um modo geral pode-se afirmar que quanto menor é o capital social de uma comunidade maior é o recurso ao formalismo institucional e à força, reforçando a autoridade restritiva e impositiva, por um lado, e o clientelismo e as redes de poder informais, pelo outro. Em contraposição, quanto maior é o capital social mais forte é a sociedade civil, com regras e normas de comportamen-

to fortemente ativadas, tanto pelos costumes de confiança quanto pelos contratos legais regidos pelo Estado. Com efeito, as diretrizes que orientam a política de retração da presença do Estado e de maior intervenção da sociedade civil na economia, que são largamente enfatizadas e mesmo implementadas em diversos países, têm apelado, sistematicamente, para um ressuscitar e revigorar das raízes cívicas das comunidades. Onde essas diretrizes são acatadas, observa-se que um número cada vez maior de setores e organismos civis tomam para si a condução da vida social como um todo.

Putman (1994) lembra ainda que um dos aspectos distintivos do capital social é o fato de que a confiança e as normas, ou as redes sociais nas quais se respalda, são bens públicos (no campo das relações cívicas), diferentemente das formas tradicionais de capitais, por excelência bens privados. Entretanto, como todo bem público, é muitas vezes subestimado e aparece como subproduto de outras atividades. Em sistemas sociais mais complexos o capital social, baseado na confiança e na cooperação, encontra suas bases em normas de reciprocidade e redes de engajamento cívico. Associações, grupos organizados, grupos voluntários, etc., estruturam seus interesses convergentes através de relações de trocas consentidas, preservando sua autonomia e buscando reconhecimento entre todos. Este modo de agir consegue preservar uma relação equilibrada entre interesse próprio e solidariedade (Putman, 1994).

Os anos setenta e oitenta no Brasil forma emblemáticos em demonstrar como os movimentos sociais de diferentes índoles buscava exatamente este tipo de relação equilibrada. Com a institucionalização de muitos movimentos houve diferentes *débâcles* mas, no geral, foi despertado em muitos setores populares o sentimento da importância da solidariedade como lastro para uma organização de base.

Enfim, a busca ideal de um desenvolvimento mais harmônico num mundo altamente industrializado e urbanizado, tem, por trás, a idéia de que existe uma associação entre a cultura, a prática da cidadania e a organização da economia, uma vez que a acumulação de capital e o desempenho da economia não devem e não podem se dissociar do bem-estar social. A prosperidade e a perspectiva de modernização das instituições (sociais, políticas, cívicas, econômicas) são indicadores que expressam tanto o que ocorre na órbita da produção como na esfera da distribuição material e de oportunidades.

Este nexó entre o desempenho das instituições, o funcionamento da economia e as tradições culturais tem sido também salientado por North (1996), que relativiza os aspectos econômico-estruturais na determinação do padrão de crescimento econômico. Por tudo isto, é possível perceber nas ciências sociais uma retomada da tendência de explicar a existência de atitudes racionais em ambientes de competição, de livre mercado, combinadas com ações solidárias nas esferas da vida política e social, de forma convergente com o desenvolvimento econômico e a modernidade, a partir de condicionamentos que se dão, sobretudo, fora da esfera da produção.

Analisando o caso do Brasil, Baiardi (1995a) sugere existir uma dificuldade em se explicar os desequilíbrios regionais e as desigualdades sociais de hoje, quando se reduz a análise da gênese dos mesmos a uma exclusiva base de elementos histórico-econômicos. Para este autor, isto se deve a uma visão simplificada e estreita da evolução histórica da sociedade. Sua argumentação é que por mais que sejam fortemente determinantes certos fatores econômicos chaves – tais como 1) a fundação da nação no quadro de uma economia primário-exportadora, 2) a constituição do mercado de trabalho livre somente no fim do século passado, 3) o excessivo peso do setor exportador no conjunto da economia nas primeiras décadas deste século, 4) a industrialização como um processo tardio e concentrado espacialmente e, por fim, 5) a opção, a partir da segunda metade deste século, por um modelo de crescimento voltado à expansão da grande indústria com concentração de capitais e uma modernização capitalista da agricultura tardia - eles não são responsáveis, em última instância, pelas causas mais profundas da atual injustiça social no Brasil.

Pautada por uma cultura centralizadora e patrimonialista, a dinâmica do desenvolvimento econômico brasileiro foi também marcada pelo descuido de suas classes dirigentes em relação a uma política social mais inclusiva das diversas camadas da sociedade. Descurou-se de uma política de rendas, da reforma agrária, de uma política urbana adequada, da universalização da educação e dos padrões mínimos de qualidade de vida, o que levou a uma associação entre o desenvolvimento concentrador e a exclusão de largos setores da sociedade.

Em anos mais recentes, há muita convergência entre economistas e cientistas sociais sobre admitir que um dos elementos axiais na produção da desigualdade acentuada na sociedade brasileira é o conjunto dos lega-

dos sociais voltados para hábitos e valores - culturais e políticos - que produziram uma baixa agregação de forças na sociedade civil e um diluído senso de cultura cívica. Por isso, não basta ver como as classes subalternas, os excluídos ou minorias, se reorganizaram nas últimas duas décadas na busca da construção de uma cidadania mais condizente com as aspirações de hoje. Nas hierarquias sociais, é preciso buscar também como este processo se dá nas escalas mais elevadas.

São muitos os autores que inspiraram a análise sobre as tradições culturais na formação social brasileira, no desenvolvimento das instituições e no perfil das classes sociais. Ribeiro (1995), Holanda (1976), Da Matta (1979, 1991), Fernandes (1981), Barbosa (1992) e Leite (1983), entre outros, através de seus estudos permitem entender a dinâmica histórico-cultural, a constituição da sociedade, a evolução política e a formação da democracia no Brasil, dando destaque não somente às condicionantes da base material mas também à mentalidade e a valores, entre eles a cidadania e o senso cívico. O 'Homem Cordial' de Holanda (1976) à 'Cidadania num Universo Relacional' de DaMatta (1991), explicitam a dimensão ambígua com a qual na sociedade brasileira se lida com as regras e as instituições universais, o que particulariza as dimensões culturais e as atitudes cotidianas.

Numa definição mais clássica (Tylor, apud Leach, 1985), a cultura consistiria em qualidades mentais e em aspectos de comportamento enraizados nos costumes, voltados para o conhecimento, crenças, hábitos, arte, moral, direito, etc. e interiorizados pelo indivíduo como resultado da educação formal e do ambiente. Mais recentemente, a cultura passa a identificar também o estado evolutivo de cada população, entendida como uma esfera da vida social relacionada com o conjunto de saber, crenças, religião, parentesco, rituais tradicionais e modernos, valores, técnicas, objetos e direito, tornando-se, juntamente com a experiência vivida, a base expressa das mentalidades e da visão de mundo dos atores. Finalmente, a cultura permearia a construção de uma identidade nacional.

Situado o papel da dimensão cultural nesta análise, categorias como capital social, já definida, assim como desempenho institucional e engajamento cívico, adquirem alto poder explicativo para entender os desequilíbrios regionais ou para a diferenciação entre o rural e urbano, assim como prover um nexo de funcionalidade em relação a manifestações

culturais que visam maior colaboração entre iguais e horizontalidade das instituições. No âmbito da economia, foi também observado que a eficiência e a produtividade dependem do grau de responsabilidade recíproca e do nível de engajamento cívico. De outro modo, as instituições, os serviços e a economia de mercado, funcionariam tanto melhor quanto maiores tenham sido no passado, remoto ou próximo, as experiências coletivas das populações de uma região.

Formas avançadas de vida comunal, aceitação do contrato social através da organização política, solidariedade, filantropia, co-gestão dos recursos, etc., formam a base de um capital social que funciona como uma acumulação original para a modernidade. Somam-se à complexa estruturação da sociedade capitalista industrial, onde racionalização e diferenciação do mundo social foram enriquecidos nestas últimas cinco décadas pela intensificação da tecnologia e da informação assim como pela generalização da lógica cultural em todas as esferas da vida social, inclusive na da produção (Featherstone, 1991).

A noção de **desempenho institucional** diz respeito à estrutura produtiva de uma sociedade, inclusive nas esferas da cultura e ideologia. Origina-se da interação das relações sociais e suas implicações nos resultados das mesmas, em circunstâncias diferenciadas de oportunidades e escolhas. A reciprocidade entre o sistema das instituições e as organizações específicas das atividades sociais molda as realizações (ganhos e perdas) e define o seu custo social geral (objetivos e custos), conforme os constrangimentos de ordem formal (leis, contratos) ou informal (hábitos, normas instituídas). Em sociedades onde o custo final dos resultados obtidos são muito altos ou expressam desperdício de recursos (materiais, políticos e simbólicos), o desempenho institucional tende a ser menos proveitoso, implicando em lentas melhorias ou mudanças nos sistemas sociais e na qualidade de vida dos agentes. Para North (1996), esta questão está no cerne da explicação de porque instituições têm desempenhos diferenciados e porque, a despeito de elevados custos para as realizações na sociedade, instituições pouco eficientes, ou 'custosas', persistem no mundo de hoje. A resposta a esta indagação respalda, entre outras, a explicação das desigualdades dentro de e entre sociedades. Em última instância, o desempenho institucional depende do senso cívico e da percepção da coisa pública como de mútua responsabilidade e interesse permitindo, então, um desenvolvimento mais

equilibrado, isto é: socialmente mais justo e mais capaz de dar respostas aos desafios de uma reestruturação industrial num mundo de maior competitividade.

A dimensão empírica da noção de padrão cultural de comportamento em grupos empresariais – o que efetivamente se perseguiu com a pesquisa realizada – refere-se a condutas sociais típicas em relação à necessidade de gerar mudanças e de como fazê-lo, com o fim de aprimorar os produtos, melhorar a competitividade e retribuir em altos níveis de reciprocidade benefícios à comunidade (Baiardi, 1995a). Estas condutas sociais retratam, portanto, a mentalidade em relação ao desenvolvimento num mundo cada vez mais integrado, onde suportes materiais e sistemas de valores produzem significados que dão o perfil da mudança modernizadora, reforçada por um engajamento cívico.

Por **engajamento cívico** deve-se entender o nível de participação, e também de eficiência, nas decisões e gestão em instituições públicas ou privadas envolvidas nas mais diferentes tipos de atividades, inclusive nas organizações empresariais. A eficiência (com a qual os objetivos, os resultados, são alcançados) é medida pela capacidade de inovar na atividade principal desenvolvida, produzindo um perfil moderno de cidadania, através de estratégias mobilizadoras e solidárias nos diversos 'mercados' da sociedade (bens sociais, culturais, ambientais, etc.).

Capital social, desenvolvimento institucional e engajamento cívico são requisitos da modernidade no mundo empresarial que se sobrepõem a controversos procedimentos da moda, que buscam banalizar a geração de atributos de competitividade por meio de um receituário comum a todas as situações, baseado em consultorias sobre reengenharia organizacional, estratégias de qualidade total, etc. Estes procedimentos abstraem a complexidade do modelo japonês, a situação estratégica da reconstrução econômica daquele país no pós-guerra e ignoram as heranças culturais da sociedade onde são recomendados. Por outro lado, nas experiências atuais, programas de qualidade total têm acentuado a concentração econômica e as desigualdades sociais (Lima, 1994).

Visando estudar as diversas facetas desta problemática no âmbito da sociedade brasileira, buscou-se estabelecer ligações entre certas condutas empresariais na Região Metropolitana de Salvador, as quais evidenciariam um padrão cultural² cooperativo, proativo e civil dos agentes sociais, e a

nacionalidade e as raízes étnico-sociais de fundadores e diretores das organizações. Este procedimento tentaria verificar até que ponto condutas modernizantes dos empresários se explicariam pelas determinantes relacionadas, em última instância, com os dois modelos básicos de ocupação do território: colônia de povoamento e colônia de exploração.

A Dimensão Regional da Modernização Empresarial

A escolha da Bahia, e da Região Metropolitana de Salvador em particular, para realizar a pesquisa com a abordagem acima apresentada, constituiu-se um procedimento do tipo *proxy*. As representações aí obtidas podem, *mutatis mutandis*, ser generalizadas para o Brasil. O paradoxo brasileiro encontra-se neste espaço muito bem expresso: formas rudimentares de organizações produtivas, de processos de urbanização e de comportamentos coletivos, coexistem com práticas gerenciais modernas e com unidades industriais de tecnologia avançada. No pólo petroquímico de Camaçari, por exemplo, generalizou-se o *Computer Integrated Manufacturing*, CIM, nas unidades que operam com processo contínuo. Ao lado deste conglomerado industrial, deste distrito que muito se assemelharia a um tecnopolo, observa-se uma pesca artesanal e uma agricultura de subsistência, com 'estados da arte' próprios da Revolução Agrícola, ou seja de 7000 a. C. Estes contrastes mostram que no modelo de industrialização, e de desenvolvimento, adotado ocorre uma transversalidade que contrariaria, em princípio, a lógica da racionalidade capitalista, colocando o moderno e o não-moderno em cenários adjuntos.

Numa época em que já se discute o pós-modernismo, defronta-se na região escolhida com uma sociedade centrada em uma combinação de contrastes ajustados que desafiam os próprios preceitos da modernidade. Para Harvey (1993), a modernidade implicaria em que os avanços científicos promettessem uma liberdade sem limites e o previsível fim da escassez, em todos os níveis. A racionalização das instituições, do trabalho e da produção cultural, gradualmente dominados pelo mercado e pelo indivíduo como sujeito histórico objetivo, significariam a libertação das irracionalidades do mito, da religião, das desigualdades sociais e do poder arbitrário, sugerindo a idéia de crescimento da riqueza e de desenvolvimento social sem limites.

Entretanto, as experiências que emergiram das diferentes formas de desenvolvimento impuseram modos de organização social e cultural bastante diferenciados, principalmente entre os países capitalistas avançados e os países periféricos, resultando em modelos de desenvolvimento com dinâmicas muito próprias.

Em decorrência disto, o grau de desenvolvimento desigual entre nações e dentro de estados nacionais marca diferenças com especificidades significativas nas formas de organização e desempenho da sociedade civil, num contexto de cultura industrial de massa. Na verdade, apesar da valorização da capacidade criativa contida no projeto da modernidade (Giddens, 1991; Featherstone, 1991), em alguns países periféricos, o Brasil por exemplo, os aspectos perversos que relacionam custo social e criatividade modernizadora foram mais acentuados e contrastantes. Entre estes, talvez a desigualdade e a excludência sejam os que, atualmente, mais influenciam a avaliação dos resultados do desenvolvimento obtido.

As desigualdades dentro das cidades, entre os vários setores da economia, entre grupos e classes sociais, entre participação democrática e usufruto dos benefícios da cidadania, somente para citar alguns dos resultantes estruturais que podem ser arrolados, criaram no Brasil comunidades com largas polarizações. Um mundo de excluídos (Xiberras, 1993), ou de participantes periféricos dos vários produtos (materiais, políticos, culturais), configurou neste país um grande dilema de situações históricas contemporâneas existentes em muitas sociedades.

No enfoque das instituições, as desigualdades se produziram, entre outros determinantes, pela capacidade de sobrevivência das mais tradicionais, apoiadas em redes formais ou informais de sistemas milenares de cooperação, juntamente com o surgimento das instituições modernas. North (1996) lembra a persistência dos *suqs* (bazares) no Oriente Médio e no norte da África, juntamente com a articulação das economias desses países com o Ocidente e com a disseminação dos padrões capitalistas de concentração e diversificação de produtos e tecnologias. Segundo o autor, para promover o entendimento deste complexo universo institucional é importante captar as especificidades criadas pela relação entre oportunidades e políticas que incrementam ou não a produtividade social. Ressalta que esta relação nos países do Terceiro Mundo tem sido desfavorável porque, a seu ver, os empresários favorecem mais atividades redistributivistas do que ati-

vidades produtivas, induzindo mais ao monopólio que a competição criativa, resvalando numa estrutura institucional que favorece a emergência/manutenção de organizações sociais também pouco produtivas. Persistem aí modelos de relações de trocas com custos bem elevados e com grande desperdício. Isto, por sua vez, eleva, inclusive, o custo dos empreendimentos e dos resultados realizados por agentes envolvidos em atividades de ponta e de risco, como por exemplo algumas atividades econômicas setoriais ou relativas à políticas regionais.

Na esteira de algumas mudanças vividas nos países ocidentais nas últimas duas décadas, destaca-se, como referido acima, a retração do Estado das diversas esferas de atividades ou da arbitragem de interesses de classes, tomando-se isto como um princípio de reafirmação da liberdade e da capacidade de renovação. Ao mesmo tempo, o mundo atual comporta uma dimensão cada vez maior de riscos (Beck, 1993; Giddens, 1994), tanto ao nível individual (hábitos e costumes da vida cotidiana e familiar) como ao nível das relações sociais estabelecidas (por exemplo, as modificações no mercado de trabalho/emprego/profissões, a reformulação do papel das fronteiras nacionais no comércio internacional e na circulação da riqueza em geral). Há, portanto, uma maior demanda sobre o papel e a participação dos atores, longe de esquemas de tutelação ou dominação pelo Estado, principalmente no lidar com as desigualdades.

No âmbito da sociedade aqui focalizada, os desequilíbrios no tecido social e organizacional se projetam da e para a esfera produtiva. A Região Metropolitana de Salvador e seus contrastes ilustra os extremos brasileiros, que consistem, precisamente, no convívio entre ilhas de competência e o resto da economia. Por um lado, as unidades de produção que se situam em patamares elevados no que concerne à capacidade de competir, seja através dos custos de produção situados abaixo da média internacional, ou seja através da qualidade e da diferenciação dos produtos. E, pelo outro, o oceano, isto é, um universo heterogêneo formado por um *continuum* de unidades de produção e de prestação de serviços, com empresas situadas na margem da competência ou abaixo dos padrões internacionais.

O desequilíbrio é tanto horizontal, isto é, aquele que se observa no mesmo espaço ou nas relações interindustriais não-orgânicas ou fora da matriz insumo-produto, como vertical, isto é, aquele observado na cadeia produtiva. Neste caso, dificultam-se e retardam-se acordos de estabiliza-

ção dos preços, envolvendo todos os elos. Também se impede a concepção e aplicação de uma política industrial de longo prazo, obrigando a se manter, indefinidamente, tratamentos diferenciados conjunturais, de acordo com o nível de desenvolvimento dos segmentos. No seu conjunto, esta acentuada desigualdade no tecido produtivo tem não somente fragilizado a capacidade competitiva dentro das empresas, como afetado a capacidade estrutural a nível setorial e sistêmico.

Neste mundo de contrastes, a competitividade nos mercados depende não somente das inovações revolucionárias, que modificam os processos produtivos e os produtos, mas, também, das inovações incrementais; as que ocorrem todos os dias e que são fruto da conversão da fábrica em um espaço de cooperação entre trabalhadores e empresários. Contudo, este espaço somente surge quando uma verdadeira cultura transformista - uma conduta empresarial verdadeiramente schumpeteriana - existe. Sua existência faz com que o empresário ultrapasse o papel de agente de mudanças nos limites da firma e assuma, de acordo com Fernandes (1981), o seu papel histórico em relação ao conjunto da sociedade.

Na Bahia, juntamente com um largo número de empresas menores ou simplesmente de perfil pouco dinâmico, registra-se a presença de algumas empresas com história e tradição muito ricas, algumas genuinamente baianas e outras formadas com capitais provenientes de outras regiões. Elas demonstram sucesso não somente na capacidade de acumulação, mas, também, na capacidade de irradiar benefícios que vão muito além do impacto da convencional avaliação micro-econômica. Estes benefícios repercutem no próprio tecido produtivo, contribuindo para a elevação da produtividade setorial. Eventualmente, adquirem uma dimensão sistêmica e, em certos casos, ensejam avanços na área da ciência e da tecnologia, na área cultural, na área de apoio social, apontando mesmo para uma ação mais ampla de afirmação de valores renovados. Estes elementos reforçam o desafio de conhecer o papel dos empresários na modernização de suas empresas e suas implicações na comunidade, numa análise que tem como vetor a estreita relação entre o papel econômico e o histórico-cultural desses agentes e das suas organizações.

No estudo desta temática, com o recorte regional escolhido, traçou-se um breve perfil das empresas no estado da Bahia a partir de informações obtidas por meio de questionários³. Os dados permitiram representar as características das mesmas, assim como identificar outros elementos sobre

iniciativas de modernização interna da organização empresarial e a existência de algum tipo de engajamento cívico. A descrição inicial deste perfil informa que 51,43% delas são sociedades por quota, constituídas a partir de um núcleo familiar; 37,71% são sociedades anônimas e 4,57% são instituições sem fins lucrativos. No conjunto, 90,86% das empresas pesquisadas são de capital exclusivamente privado.

Em relação à origem, as empresas foram fundadas na grande maioria por brasileiros, 88%. A fundação por não brasileiros estabeleceu-se assim: 3,43% foram fundadas por espanhóis; 1,71% por alemães e 1,14% por portugueses. As demais nacionalidades não se destacaram. Atualmente, a direção das empresas encontra-se principalmente na mão de brasileiros, 92,09%, sendo os demais percentuais menos representativos, assim distribuídos: 1,69% de espanhóis; 1,13% de suíços e 1,12% de portugueses.

A dinâmica da modernização da organização empresarial, influenciada por padrões culturais expressos no contexto atual das empresas, foi inferida a partir de três fatores: reestruturação recente, existência de gerência de relações industriais e participação em entidades civis como forma de engajamento cívico. Permitindo uma aproximação relativa às questões-chaves que são levantadas sobre a importância da dimensão histórico-cultural no âmbito da avaliação das organizações econômicas, os dados obtidos informam uma relativa disponibilidade dos atores para remodelar economicamente o seu empreendimento e uma boa disponibilidade para um engajamento cívico.

Verificou-se que um número significativo, mas não majoritário, de empresas realizou algum tipo de reestruturação. O maior percentual de reestruturação recente se deu na área de administração gerencial, onde 33,14% das empresas investiram. Na área produtiva a reestruturação ocorreu em apenas 10,29%, mas um total de 25,14% reestruturou-se, combinando os dois setores: administrativo/gerencial e produtivo. Os dados denotam uma relativa preocupação e iniciativa com a modernização e com a elevação do padrão de competitividade, sobretudo daquelas empresas que inovaram nos dois setores.

Quanto à inovação tecnológica, houve um maior índice de adoção na área de processo: 30,29%, contra 14,29% na área de produtos. Estes elementos revelam que entre as empresas investigadas há um predomínio - o que é uma marca da estrutura industrial do estado - das produtoras de

bens intermediários ou de bens standartizados, cujo ciclo de vida do produto principal é estabelecido, às vezes, em mais de uma década. A inovação em processos nestas empresas visa reduzir custos e melhorar ou manter a qualidade do produto, ou substituí-lo.

A preocupação com uma modificação nas relações entre capital e trabalho no ambiente da empresa é expressa pela criação de uma gerência de relações industriais. O relacionamento com e entre os funcionários e a estrutura interna de poder dos diversos setores da empresa é viabilizada através desta gerência. Porém, sobre este aspecto, e reforçando o perfil de empresa familiar, os dados desapontaram: somente 29,14% das empresas pesquisadas declararam ter uma gerência de relações industriais e 64% declararam não ter. Neste aspecto, o perfil das empresas baianas aqui retratadas demonstrou pouco investimento na modernização das relações de trabalho, o que prejudica o seu padrão de competitividade em geral.

A gerência de relações industriais, além de reordenar as novas relações nos organogramas mais flexíveis e horizontalizados das organizações do trabalho, redefinindo hierarquias e responsabilidades, é geralmente promotora, juntamente com o setor de produção, da melhoria da qualidade dos recursos humanos. Cursos e treinamentos situam de forma atualizada o engajamento do empregado no seu setor de trabalho, provendo-o de mais poder sobre os procedimentos de suas atividades. Ademais, investimentos na melhoria da qualidade da mão de obra e na oferta de oportunidades aos indivíduos promove a valorização do profissional de modo a oferecer-lhe mais autonomia e mobilidade. Em contraposição ao baixo índice de implantação de gerências de relações industriais, observa-se um alto índice de política de treinamento. Cerca de 77% das empresas declararam desenvolver algum tipo de programa de treinamento para os seus empregados, demonstrando preocupação e entendimento de que a qualidade dos produtos e serviços, visando uma boa credibilidade junto à clientela, depende fortemente de uma relação integrada e equilibrada entre capital, trabalho, processos gerenciais e atitudes, envolvendo conhecimento e valores dos atores. Porém, este dado, combinado com o anterior, demonstra que a maioria dos treinamentos nas empresas convencionais é voltada para a qualificação quando da contratação da mão de obra ou na mudança de cargo. Somente empresas com uso mais elevado de tecnologias avançadas investem em treinamentos com caráter mais integral e/ou contínuo.

No que concerne à dimensão de cidadania dos atores, mediatizada pela atuação das empresa/instituições, verificou-se que a maioria das empresas tem preocupação com alguma forma de engajamento cívico, apoiando atividades sociais. O maior índice de apoio está voltado para atividades de natureza filantrópica, 23,59%, seguido de perto por 22,26% apoiando atividades culturais diversas. Em terceiro lugar destaca-se o apoio a atividades esportivas, com 18,94%, e de proteção ambiental, com 14,95%, entre os tipos de atividades que mais se destacaram. De um modo geral, a iniciativa para o apoio a estas atividades é dos interessados no benefícios, sendo poucos os casos que caracterizam iniciativa própria da empresa ou do empresário.

Ademais dos dados provenientes da investigação por meio de questionários, realizou-se entrevistas dirigidas e aprofundadas com informantes qualificados⁴, capazes de representar a trajetória recente das empresas no que se refere aos aspectos que se deseja conhecer. Foram cobertos os setores petroquímico, de construção pesada, de construção civil, de equipamentos de lazer, de comércio com larga rede distribuidora e de serviços de saúde e hospitalares. Os resultados obtidos nesta série de entrevistas confirmaram, em grande medida, aqueles obtidos com os questionários.

No que tange à reestruturação, houve confirmação de haver se generalizada esta prática, tanto no que se refere ao aspecto gerencial/administrativo como no aspecto tecnológico (para as empresas de produção). Os motivos para as mudanças foram, em linhas gerais, os mesmos: redução de custos, atualização tecnológica, competitividade e presença nos mercados.

No que diz respeito à criação de uma gerência de relações industriais, ou seu equivalente, as empresas de serviços e comércio não realizaram investimentos nesta área, restringindo-se a modernizar o seu setor de pessoal com algum tipo de assistência na linha de benefícios sociais, como seguro saúde, vacinação familiar, cesta básica, e outros. A despeito de renovarem sua estrutura interna de administração e gerência, informatizando através de rede todo o seu circuito de serviços e enxugando o quadro de funcionários para melhorar a competitividade, não avançaram muito na área de investimentos em recursos humanos dentro da empresa, demonstrando que este investimento no setor de serviços é visto ainda com cautela ou como não necessário para o perfil modernizador da organização.

Por outro lado, as empresas no setor de produção industrial ou de construção e serviços de engenharia de grande porte, tendem a operar com um setor de gerência de relações industriais e consideram que isto tem sido um importante ponto de apoio para a modernização da empresa, inclusive para uma melhor aceitação por parte dos empregados em relação às mudanças estruturais tanto a nível administrativo/gerencial como no setor produtivo, criando uma cadeia comunicativa entre os novos objetivos propostos pela organização e o comprometimento dos que nela trabalham.

Das empresas que implantaram essa gerência, o aspecto mais significativo apontado, conjugado com o da reestruturação, é o da horizontalização da sua estrutura interna. Diluiu-se ao máximo as hierarquias verticais das esferas deliberativas e operativas, promovendo-se um melhor diálogo e estabelecendo uma rede de sistemas de decisão entre o responsável geral e os executores diretos das decisões. Em última instância, redistribuiu-se o poder e a responsabilidade em núcleos mais participativos. As decisões deixaram de circular verticalmente entre os diversos estratos de poder mais burocratizado, quando então se perdia a força do argumento e se dispersava a responsabilidade e a prestação de contas sobre os resultados obtidos.

Desta intervenção resultou um organograma mais ajustado que coloca quase todos os operadores em nível de gerência. Por outro lado, este quase-gerente não tem praticamente funcionários subordinados a ele, fazendo ele mesmo um pouco de tudo, a não ser, é claro nos setores de alta tecnologia de uma empresa. Nas questões centralizadas, reporta-se ao setor responsável: de administração, de compras, de contabilidade, de planejamento, etc. Antes, cada gerente tinha um pouco de tudo sob sua responsabilidade, com um número considerável de funcionários centralizados sob sua autoridade. A reestruturação implicou em descentralização e reestruturação de funções e poder, desmontando aquelas quase mini-organizações dentro de cada departamento da empresa..

Empresas desmontaram a estrutura piramidal que se tornava cada vez mais improdutiva, com muito desperdício de potencial e de criatividade. Concomitantemente, desmontou-se o custoso sistema de burocracia atrelada a *status*, onde cada gerente tinha secretária, contínuo, etc., num mini circuito de poder mais personalizado e atrelado à hierarquia da função.

Na estrutura horizontal há mais colisão, mais conflitos, porém as decisões se tornam mais democráticas e mais consensualizadas. Esta es-

trutura mais delegada exige transparência política e operacional, clareza dos objetivos e objetividade nas estratégias, onde o papel de cada um é colocado de forma mais explícita, forçando, portanto, um processo de negociação. Conseqüentemente, as metas são atingidas de forma muito mais rápida e direta.

No aspecto do treinamento da mão de obra, as entrevistas confirmaram plenamente os dados obtidos via questionários. As empresas de serviços somente treinam os funcionários quando do ingresso na função ou cargo. Não há uma preocupação com a sua formação integral ou reciclagem na qualidade dos seus serviços. Nas empresas de produção material ou tangível a situação é diferente. Pode-se dizer que tanto por estratégia econômica como por uma nova concepção empresarial de produto e de processo gerencial/técnico, treinamentos mais constantes e com informações e conhecimentos de ponta são frequentes. Às vezes até com um investimento de longo prazo na formação de especialistas. Uma empresa na área química informou que 6% das horas de trabalho dos seus funcionários são dedicadas a treinamentos, os quais são, majoritariamente, realizados internamente.

No que concerne ao engajamento das empresas ou empresários em atividades cívicas diversas, se encontrou nas empresas de produção industrial e construção pesada um maior envolvimento, inclusive em atividades corporativistas. O perfil de envolvimento mostrou não somente uma atuação em atividades de representação na sociedade civil, mas também uma preocupação com a defesa articulada do setor junto aos órgãos governamentais ou do mercado com o qual lidam. A importância do envolvimento com o aspecto político da área econômica onde atuam e a relevância da organização dos interesses de classe através da negociação permanente, também foi evidenciada pelos dirigentes empresariais. Todos, entretanto, expressaram um desapontamento com a política partidária formal e um cauteloso afastamento em relação a uma postura político-partidária mais explícita.

Nas alternativas que as empresas apontaram para apoiar atividades na comunidade, constatou-se que contribuições diretas, por exemplo a uma entidade específica ou uma organização, não têm demonstrado um resultado positivo a médio e longo prazo. Em princípio, os empresários preferem fazer contribuições a setores da sociedade civil por intermédio de agências especializadas (uma fundação, por exemplo) em captar estes recursos e

canalizá-los aos favorecidos. Isto permite maior eficácia no uso dos recursos, possibilitando, inclusive, uma avaliação mais direta dos resultados obtidos pelo apoio concedido. Excepcionalmente, instituições já consolidadas de filantropia ou assistência social, recebem recursos diretos dos empresários. Um dos argumentos levantados sobre esta questão é que a contribuição para fundos de assistência social, filantrópica, ou mesmo para a cultura, as artes ou a educação, são problemáticas numa sociedade com tanta pobreza como na Região Metropolitana de Salvador, onde há carência intensiva de quase tudo.

Soluções alternativas também foram informadas, como a contribuição direta a uma escola não através de dinheiro ou recursos materiais, mas oferecendo tempo/horas dos funcionários da empresa para treinar professores, ajudar em aspectos didáticos e de gerenciamento da instituição educacional. Outras contribuições alternativas são aquelas feitas diretamente a um representante religioso vinculado à família (hábito, tradição) do empresário, que oferece seus préstimos provendo material para a realização de uma obra (por exemplo, a construção de um centro comunitário na periferia).

Tanto os dados resultantes dos questionários, ao todo dezoito tabelas baseadas diretamente nas várias perguntas, como aqueles que emergiram das entrevistas com informantes qualificados, apresentam o empresariado da Região Metropolitana de Salvador, pela óptica da trajetória das empresas, como um grupo social que vem, progressivamente assumindo atitudes modernas. Sendo o suposto da pesquisa a idéia de que essas atitudes têm um nexos com os padrões culturais - que no caso do Brasil, grosso modo, se expressam no cooperativo, proativo e civil e no aventureiro e parasita (Baiardi, 1995a) - decidiu-se proceder um cruzamento destas variáveis com o propósito de qualificar melhor essa conduta e verificar se as mesmas têm raízes em determinantes relacionados com regiões e com etnias, que se explicitam através dos dois modelos básicos de ocupação do território: colônia de povoamento e colônia de exploração.

Após análise destas informações que resultaram dos dois modos de coleta, procurou-se elaborar um grupo de tabelas que as consolidassem. Tentou-se obter uma representação geral do objeto de pesquisa, no caso o empresariado baiano, a partir de algumas variáveis consideradas *proxies* do grau de modernização tecnológica e do grau de engajamento cívico. Estas variáveis, em número de quatro para mensurar a modernização tecnológica

(reestruturação administrativa / gerencial, reestruturação técnica, introdução de inovações de processo e introdução de inovações de produto) e em número de quatro para mensurar o engajamento cívico (adoção de gerência de relações industriais, apoio à atividades culturais, apoio à atividades filantrópicas e apoio à atividades de proteção ambiental), foram cruzadas com as variáveis que expressam as condições de nacionalidade e naturalidade dos fundadores e dos diretores das empresas. Neste sentido foram elaboradas quatro tabelas síntese - numeradas de I a IV e apresentadas em anexo - contendo os cruzamentos dos dados obtidos na pesquisa e exibidos em dezoito tabelas no relatório completo, o qual foi enviado ao CNPq em setembro de 1997. Após os cruzamentos realizou-se os seguintes procedimentos com os dados: 1) cálculos de razões entre os mesmos; 2) estimativas de grau de adesão à modernização tecnológica e ao engajamento cívico a partir da magnitude dos coeficientes obtidos com as razões e 3) estimativas da amplitude da variação e do desvio padrão entre os coeficientes, com objetivo de avaliar a variabilidade dentro do sub-grupo de empresas constituído pela condição de nacionalidade e de naturalidade de fundadores e de diretores. As estimativas apresentadas nas tabelas não acusaram demasiada dispersão ou acentuada inconsistência entre os coeficientes de adesão.

Com relação ao grau de adesão à modernização tecnológica, observa-se na condição do fundador da empresa, Tabela I, que aquelas que foram fundadas por não nacionais apresentam os maiores coeficientes de adesão e a menor dispersão no sub-grupo. As diferenças na condição de fundador ter ou não ter naturalidade baiana, não foram significativas em termos de adesão nem em termos de variabilidade, sugerindo menos diferenciação entre fundadores de nacionalidade brasileira. No que toca ao grau de adesão ao engajamento cívico observa-se na condição do fundador da empresa, Tabela II, que aquelas que foram fundadas por não nacionais apresentam também os maiores coeficientes de adesão, embora nesta categoria de adesão ter se observado uma maior variabilidade (amplitude de variação e desvio padrão), o que pode sugerir uma menor homogeneidade do sub-grupo. Também nos dados da Tabela II as diferenças na condição de fundador nacional ter ou não ter naturalidade baiana não foram significativas com relação ao grau de adesão e nem com relação à variabilidade, o que reforça a hipótese de baixa diferenciação entre fundadores de nacionalidade brasileira.

Quanto ao grau de adesão à modernização tecnológica, observa-se na condição do diretor da empresa, Tabela III, que aquelas que são dirigidas por não nacionais apresentam os maiores coeficientes de adesão e bem menor dispersão no sub-grupo, o que é evidenciado pelas estimativas de amplitude de variação e de desvio padrão. As diferenças na condição do diretor ter ou não ter naturalidade baiana, foram insignificativas em termos de adesão e mais ainda em termos de variabilidade, sugerindo menor heterogeneidade entre diretores de nacionalidade brasileira

No que toca ao grau de adesão ao engajamento cívico observa-se na condição do diretor da empresa, Tabela IV, que aquelas que são dirigidas por não nacionais apresentam em relação aos nacionais os maiores coeficientes de adesão com relação à adotar gerência de relações industriais e ter atividade de proteção ambiental, mas menores coeficientes no que tange à atividades de filantropia e à atividades culturais. Demais, nesta categoria de adesão observa-se uma maior variabilidade (amplitude de variação e desvio padrão), o que sugere uma menor homogeneidade do sub-grupo. Da mesma forma os dados da Tabela IV não apontam diferenças significativas na condição de diretor nacional ter ou não ter naturalidade baiana. Estas diferenças foram marginais com relação ao grau de adesão e em relação à variabilidade, o que fortalece a hipótese de baixa diferenciação entre diretores de nacionalidade brasileira.

Uma análise de conjunto, e em perspectiva, sugere que, a ser verdade que os empresários imigrantes e seus descendentes são portadores de valores modernizantes, a influência na cultura empresarial é maior por parte dos fundadores. Os diretores não nacionais diferenciam-se menos em relação aos nacionais, comparativamente aos fundadores. Esta diferenciação modernizante promovida por diretores não nacionais é maior no que concerne à adoção de inovações e menor em relação ao engajamento cívico. Em alguns indicadores de engajamento cívico, os diretores nacionais chegam a ter marcas melhores que os não nacionais. Em síntese se pode dizer que os indicadores de modernidade empresarial revelam que as empresas sediadas na Bahia vêm procurando atuar de acordo com preceitos contemporâneos avançados e que o diferencial de influência cultural em termos de desempenho (ter fundadores e diretores não nacionais) ainda que existente, tende a ser mais baixo no engajamento cívico. De outro modo, este diferencial se expressa mais obviamente em relação à modernização da empresa de *per se*, intra-muros, portanto.

Considerações Finais

Os grupos empresariais são atores bastante dinâmicos e, quase sempre, fortemente preocupados com o ambiente social que os circunda. Dentre os elementos que dão indícios do seu grau de envolvimento e participação em remodelar a economia regional há uma forte preocupação com o desempenho de suas empresas e a sua eficiência. Ser objetivo nas metas e nos resultados é uma colocação constante nas preocupações dos empresários, principalmente considerando o julgamento que esperam dos seus pares, dos seus clientes e da opinião pública em geral. Um segundo aspecto marcante no compromisso com as mudanças diz respeito ao fato que ao mesmo tempo que os empresários, nos diversos setores, sentem a desigualdade e a pobreza regional como um fator estrutural de solução de longo prazo, percebem também a importância de se abrir brechas modernizantes no padrão da economia local. As iniciativas e realizações denotam um padrão de valor que busca sistematicamente acompanhar os paradigmas de uma economia de mercado competitiva e sujeita a vários crivos de avaliação, tanto na saúde financeira da empresa, como na opinião pública (levando muito em conta o papel da imprensa hoje em dia) e na satisfação do cliente. Este último aspecto tem, certamente, muito mais destaque entre os empresários do setor produtivo do que no de serviços.

Por outro lado, os empresários têm demonstrado um forte interesse em apoiar atividades sociais que tenham uma função incremental na melhoria da qualidade de vida em geral da região. Demonstram ainda este interesse através de vinculações concretas com setores voltados para apoio às atividades sociais. Porém, neste particular, há um sentimento de dúvida que surge do insuficiente impacto que este apoio tem resultado, decorrendo na maioria das situações de uma baixa integração com o setor público e do fato das políticas sociais não terem o alcance e a continuidade desejáveis.

Notas

¹ Este artigo baseia-se no relatório final da primeira etapa da pesquisa 'Padrões Culturais e Desempenho na Sociedade Civil' - modalidade de Projeto Integrado - financiada pelo CNPq.

² No entendimento dos autores o padrão cultural sintetizaria os atributos de capital social, de desempenho institucional e de engajamento cívico.

³ De um total de 1120 questionários enviados para as empresas cadastradas na Fundação Instituto Miguel Calmon de Estudos Sociais e Econômicos – IMIC, recebeu-se 175 válidos.

⁴ Foram realizadas entrevistas com diretores de algumas empresas constantes do cadastro da Fundação Instituto Miguel Calmon, consideradas representativas dos diferentes setores da economia baiana.

Referências Bibliográficas

- BAIARDI, A. "Padrões culturais e resistência à mudanças: obstáculos à democracia e ao desenvolvimento no Brasil", in: *Organizações & Sociedade*, V.1, n 3. dez./95a.
- _____. O papel da ciência e da tecnologia na definição da nova ordem econômica. In: *Anais do XI congresso Brasileiro de Economistas*. Salvador, novembro, 1995b.
- BARBOSA, L. *O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992.
- BECK, U. *Risk society - towards a new modernity*, London, Sage Publications, 1993.
- CARDOSO, R. *O 3º setor, desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.
- COUTINHO, L. & FERRAZ, J.C. (orgs.) *Estudo da competitividade da indústria brasileira*, São Paulo, Papirus/Editora Unicamp, 1994.
- DaMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro, ZaharEditores, 1979.
- _____. *A casa e a rua*. Rio de Janeiro, Ed. Guanabara Koogan, 1991.
- FERNANDES, F. *A revolução burguesa no Brasil*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1981.
- FEATHERSTONE, M. "Modern and postmodern: definitions and interpretations". In: *Consumer culture & postmodernism*, London, Sage Publications, 1991.

- FRENCH, P. A. et alii *Corporations in the moral community*. Orlando, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1992.
- GIDDENS, A. *Modernity and self-identity - self and society in the late Modern Age*. Cambridge, Polity Press, 1993.
-
- _____ *As consequências da modernidade*. Sao Paulo, Editora Unesp, 1991.
- HARVEY, D. *A condição pós-moderna*. Sao Paulo, Edições Loyola, 1993.
- HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro, José Olympio Editora, 1976.
- HOUAISS, A. et alii "A questão da cultura brasileira". *Carta*, V.3, n 12, agos/94.
- LEACH, E. Culturas/cultura. In: *Enciclopédia Einaudi*, Lisboa, Imprensa Nacional, 1985.
- LEITE, D. M. *O caráter nacional brasileiro*. Sao Paulo, Pioneira, 1983.
- LEONARDI, R. & NANETTI, R. Y. *Lo sviluppo regionale nell'economia europea integrata*. Venezia, Marsilio, 1993.
- LIMA, M.E.A. "Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho". *Revista de Administração - USP*, V.29, n 4, out/dez/94.
- NORTH, D.C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge/UK, Cambridge University Press, 1996.
- PUTMAN, R. *Making democracy work - civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press, New Jersey/Sussex, 1994.
- RIBEIRO, D. "Prólogo". *Carta*, V.3, n 12, agos/94.
- TOURAINÉ, A. *Crítica da modernidade*. Petrópolis, Ed. Vozes, 1995.
- VILANOVA, L. Notas para um ensaio sobre a cultura. In: *Estudos Universitários*, V.6, n 3, jul/set 1966.
- XIBERRAS, M. *Les théories de l'exclusion*. Paris, Méridiens Klincksieck, 1993.

Tabela I - Condição de Nacionalidade / Naturalidade e Grau de Modernização Tecnológica

CONDIÇÃO DO FUNDADOR	TOTAL	REEST. ÁREA ADM/GERENCIAL	REEST. ÁREA PRODUTIVA	INTRODUZIU INOVAÇÃO ÁREA DE PROCESSOS	INTRODUZIU INOVAÇÃO ÁREA DE PRODUTOS	COEF. DE ADESAO À MODERNIZAÇÃO				AMPLITUDE DA VARIAÇÃO	DESVIO PADRÃO DOS COEF.
						(2/1)	(3/1)	(4/1)	(5/1)		
BRASILEIRO	155	84	49	59	33	0,541	0,316	0,380	0,212	0,329	0,137
BAIANO	113	55	33	43	25	0,486	0,292	0,380	0,221	0,265	0,114
ESTRANGEIRO	20	14	9	10	10	0,700	0,450	0,500	0,500	0,250	0,109

Fonte: Pesquisa por meio de questionários

Tabela II - Condição de Nacionalidade / Naturalidade e Grau de Engajamento Cívico

CONDIÇÃO DO FUNDADOR	TOTAL	TEM GERÊNCIA DE RELAÇÕES INDUSTRIAIS	APOIO À ATIVIDADES CULTURAIS	APOIO À ATIVIDADES FILANTRÓPICAS	APOIO À ATIVIDADE PROTEÇÃO AMBIENTAL	COEF. DE ADESAO À MODERNIZAÇÃO				AMPLITUDE DA VARIAÇÃO	DESVIO PADRÃO DOS COEF.
						(6/1)	(7/1)	(8/1)	(9/1)		
BRASILEIRO	155	40	61	63	36	0,258	0,393	0,406	0,232	0,174	0,089
BAIANO	113	20	43	42	16	0,176	0,380	0,371	0,141	0,239	0,122
ESTRANGEIRO	20	13	6	8	9	0,650	0,300	0,400	0,450	0,350	0,144

Fonte: Pesquisa por meio de questionários

Tabela III - Condição de Nacionalidade / Naturalidade e
Grau de Modernização Tecnológica

CONDIÇÃO DO DIRETOR	TOTAL	REEST. ÁREA ADM/GERENCIAL	REEST. ÁREA PRODUTIVA	INTRODUZIU INOVAÇÃO ÁREA DE PROCESSOS	INTRODUZIU INOVAÇÃO ÁREA DE PRODUTOS	COEF. DE ADESAO AO ENGAJAMENTO CÍVICO				AMPLITUDE DA VARIAÇÃO	DESVIO PADRÃO DOS COEF.
						(2/1)	(3/1)	(4/1)	(5/1)		
BRASILEIRO	169	97	56	66	40	0,573	0,331	0,390	0,236	0,337	0,141
BAIANO	125	73	37	46	26	0,584	0,296	0,368	0,208	0,376	0,161
ESTRANGEIRO	11	6	6	6	7	0,545	0,545	0,545	0,636	0,091	0,044

Fonte: Pesquisa por meio de questionários

Tabela IV - Condição de Nacionalidade / Naturalidade e
Grau de Engajamento Cívico

CONDIÇÃO DO DIRETOR	TOTAL	TEM GERÊNCIA DE RELAÇÕES INDUSTRIAIS	APOIO À ATIVIDADES CULTURAIS	APOIO À ATIVIDADES FILANTRÓPICAS	APOIO À ATIVIDADE PROTEÇÃO AMBIENTAL	COEF. DE ADESAO À MODERNIZAÇÃO				AMPLITUDE DA VARIAÇÃO	DESVIO PADRÃO DOS COEF.
						(6/1)	(7/1)	(8/1)	(9/1)		
BRASILEIRO	169	47	65	71	42	0,278	0,384	0,420	0,242	0,178	0,083
BAIANO	125	29	49	51	21	0,232	0,392	0,408	0,168	0,240	0,118
ESTRANGEIRO	11	9	3	3	6	0,818	0,272	0,272	0,545	0,546	0,260

Fonte: Pesquisa por meio de questionários