



A Revista Organizações & Sociedade é uma publicação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - EAUFBFA. Com periodicidade quadrimestral, a **O&S** tem por proposta se constituir em um canal de divulgação de trabalhos de professores, pesquisadores e alunos relacionados à investigação de temas no campo geral do estudo de organizações e sociedades. Como não pretende ser um canal de divulgação exclusivo de contribuições da instituição que representa, a **O&S** abre seu espaço para colaborações externas.

Conselho Editorial

Clóvis L. Machado-da-Silva (UFPR), Eugene Enriquez (Paris VII), José Antonio Gomes de Pinho (UFBA), Omar Aktouf (HEC - Montreal), Osvaldo Barreto Filho (UFBA), Paulo Guedes (UFBA), Peter Spink (EAESP/FGV), Reginaldo Souza Santos (UFBA), Roberto Fachin (PUC/MG - UFRGS), Rogério Hermida Quintella (UFBA), Sylvia Constant Vergara (FGV-Rio), Tânia Fischer (UFBA)

Avaliadores Ad hoc

Alexandre Carrieri (FACE/UFMG), Amílcar Baiardi (NPGA/EAUFBFA), André Ghirardi (Economia/UFBA), Antonia Colbari (NPD/UFES), Antonio Virgílio Bastos (NPGA/EAUFBFA), Carmem Miguelis (ESPM/RJ), Cristina Carvalho (NPD/UFPE), Elizabeth Santos (NEPOL/EAUFBFA), Elizete Passos (Educação/UFBA), Eduardo Davel (EHCCM - Canadá), Elenaldo Teixeira (FFCH/UFBA), Fernando Prestes Motta (EAESP/FGV), Fernando Tenório (EBAPE/FGV), Francisco Teixeira (NPGA/EAUFBFA), Gelson Junquillo (NPD/UFES), Genauto França (NPGA/EAUFBFA), Gilberto Almeida (NPGA/EAUFBFA), Jader Souza (FRB/BA), Jair Nascimento Santos (FACE/UFMG), José Célio Andrade (NPGA/EAUFBFA), Lúcia Barbosa (CMA/UFPE), Luiz Marques (FRB/BA), Marcelo Milano /EAESP/FGV), Marco Aurélio Ruediger (EBAPE/FGV), Marcus Alban (NPGA/EAUFBFA), Marcus André Melo (MDU/UFPE), Maria do Carmo Lessa (Farmácia/UFBA), Maria Arlete Duarte (CCSA/UFRN), Maria Ester Freitas (EAESP/FGV), Maria José Tonelli (EAESP/FGV), Maria Tereza Ribeiro (NPGA/EAUFBFA), Marlene Catarina Melo (FACE/UFMG), Marta Farah (EAESP/FGV), Nelson Oliveira (NPGA/EAUFBFA), Nilton Vasconcelos (CENTEC/BA), Paula Schommer (EAESP/FGV), Pedro Lincoln (PROPAD/UFPE), Maria Priscila Kreitlon (NPGA/UFBA), Reynaldo Marcondes (PPGA/Mackenzie), Roberto Moreno (IAG-PUC/RIO), Robert Vehine (/ISP/UFBA), Rivanda Teixeira (Administração/UFSE), Rocio Castro (NEPOL/EAUFBFA), Rosimeri Carvalho (Dept° Adm/UFSC), Sandra Chaves (Nutrição/UFBA), Sônia Gondin (ISP/UFBA), Sônia Regina Fernandes (Psicologia/UFBA), Suzana Moura (NPGA/EAUFBFA), Vera Rocha (FISBA), Wilson Menezes (Economia/UFBA)

Editor

José Antonio Gomes de Pinho

Secretária Executiva

Maria Cândida dos Anjos Bahia

Capa, Projeto Gráfico e Supervisão

Boaventura F. Maia Neto

Editoração Eletrônica

Estevam Moreira Neto (Fast Design)

Logomarca O&S

Rosa Ribeiro (Cateto Design)

B. F. Maia Neto

Ilustração

Facetado 4, Alfredo Gama (agama@campos.com.br)

Impressão e Acabamento

Envelope & Cia e Fast Design

REVISTA FINANCIADA COM RECURSOS DO



As opiniões emitidas nos textos assinados são de total responsabilidade dos respectivos autores. Todos os direitos de reprodução, tradução e adaptação reservados.

Organizações & Sociedade/Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia
v. 1, n. 1 (dez. 1993). - Salvador: A Escola, 1993 -
v. il., 21,5cm

Semestral (1993 - 1996) Quadrimestral (1997 -)
ISSN 1413-585x

1. Administração - Periódicos. 2. Organização - Periódico. I. Escola de Administração da UFBA

658.05

CDD 20.ed.

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO

09

ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE:

A CULTURA BRASILEIRA

FERNANDO PRESTES MOTTA

13

PODER DISCIPLINAR E GESTÃO DE PESSOAS:
UM ESTUDO EMPÍRICO EM UMA ORGANIZAÇÃO
DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

MÔNICA CARVALHO ALVES CAPPELLE &

MOZAR JOSÉ DE BRITO

19

DEZESSEIS EM UMA:

O CASO DA TRANSFORMAÇÃO

ESTRATÉGICA DA TELEMAR/MINAS

ALEXANDRE DE PÁDUA CARRIERI &

AUGUSTO CÉSAR DE AQUINO CABRAL

39

PODER E SUCESSÃO:

ASCENSÃO, DECLÍNIO E

FALÊNCIA DE UMA GESTÃO FAMILIAR

EM UMA EMPRESA CAPIXABA

ANNOR DA SILVA JUNIOR &

REYNALDO MAIA MUNIZ

57

ALGUNS CONDICIONANTES DO AMBIENTE INSTITUCIONAL
DA FILIÈRE DAS PLANTAS MEDICINAIS NO BRASIL

ENIO ANTUNES REZENDE &

MARIA TERESA FRANCO RIBEIRO

77

GESTÃO AMBIENTAL:

UMA CRÍTICA SISTÊMICA E OUTRAS

ALTERNATIVAS AO “OTIMISMO VERDE”

JOÃO MARCELO CRUBELLATE &

FLÁVIO CARVALHO VASCONCELOS

91

(NEO)TECNOCRATAS OU
(NEO)BOBOS? EIS A QUESTÃO
FERNANDO G. TENÓRIO
107

ESTRUTURAS DE PODER E INSTITUIÇÕES COMO
DETERMINANTES DA EFETIVIDADE DO TRIBUNAL
DE CONTAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO
ELIZABETE DE ABREU E LIMA MOREIRA &
MARCELO MILANO FALCÃO VIEIRA
119

A PRÁTICA DE 'PARCERIAS' APÓS A HIERARQUIZAÇÃO
DO SUPRIMENTO: ANÁLISE CRÍTICA DA EXPERIÊNCIA
DO SETOR AUTOMOTIVO NO BRASIL
ARNALDO L. RYNGELBLUM
139

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS/RESULTADOS E CRIAÇÃO
DE VALOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO
LEONARDO FERNANDO CRUZ BASSO &
ELIZABETH KRAUTER
157

RESENHA

GESTÃO COM PESSOAS E SUBJETIVIDADE
(DAVEL, E. VERGARA, S.)
ROSIMERI CARVALHO DA SILVA
181

IDÉIAS EM DEBATE

ALGO ESTÁ PODRE NO
REINO DA DINAMARCA
CRISTINA AMÉLIA CARVALHO &
MARCELO MILANO FALCÃO VIEIRA
185

COMENTANDO
CARLOS OSMAR BERTERO
189



Apresentação

Esta edição da **O & S** já estava praticamente fechada quando recebemos a notícia pesarosa do falecimento do Prof. Fernando Prestes Motta. Juntamo-nos a todos que prestam justas homenagens ao ilustre professor, republicando uma palestra sua proferida na Escola de Administração da UFBA, quando nos brindou com seus conhecimentos, no lançamento do novo padrão da Revista, e editada no número 19 da **Organizações & Sociedade**.

Prossegue esta edição com o artigo de Mônica Carvalho Alves Cappelle e Mozar José de Brito que tecem suas análises da emergência de um novo período baseado na inovação tecnológica e na produção de conhecimento. Neste contexto, reconfiguram-se as relações de trabalho bem como os mecanismos de medição de conflitos. O artigo visa a estudar as políticas de gestão de pessoas nas organizações face a esta nova realidade.

Também tendo como pano de fundo as profundas alterações nos sistemas políticos e sociais, caracterizando um cenário caótico e turbulento, o artigo de Alexandre de Pádua Carrieri e Augusto César de Aquino Carbral toma o caso da Telemar-Minas para examinar como esta organização lidou com os desafios da flexibilidade pós-privatização no sentido de identificar novos sistemas de apoio a seus funcionários.

O artigo de Annor da Silva Jr e Reynaldo Maia Muniz trata da questão do poder e sucessão em uma empresa familiar capixaba lidando com a especificidade deste tipo de organização. A análise, de base qualitativa, cobre os principais momentos vivenciados pela empresa, seus processos sucessórios, a profissionalização e, por fim, sua venda para uma empresa transnacional.

Por sua vez, o trabalho de Enio Antunes Rezende e Maria Tereza Franco Ribeiro volta-se para o ambiente institucional da cadeia produtiva de plantas medicinais no Brasil. Para tanto, os autores recorrem à Teoria dos Custos de Transação, à Teoria Evolucionista e à Teoria da Coerência Corporativa, chegando à obtenção de resultados apropriados.

Na seqüência, a **O & S** selecionou o trabalho de João Marcelo Crubellate e Flávio Carvalho Vasconcelos que coloca uma perspectiva determinada de que a gestão ambiental está mais ligada às necessidades de legitimação das organizações que provocam a degradação do meio ambiente do que uma efetiva conscientização e proteção ecológica. O texto fundamenta-se em referenciais teóricos críticos da sociedade moderna e da questão ambiental, em específico.

Saindo da área das organizações privadas e adentrado a área do Estado, colocamos para o(a) leitor(a) o trabalho de Fernando Tenório que faz uma reflexão sobre a tecnocracia examinando sua validade para a situação contemporânea no Brasil e para o estudo das teorias organizacionais, em específico. O autor compara a tecnocracia com o termo neo-bobos que passou a figurar no cenário brasileiro recentemente.

O trabalho de Elizabete de Abreu e Lima Moreira e Marcelo Milano Falcão Vieira toma como objeto de estudo o Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco no sentido de avaliar a efetividade de suas ações analisando o ambiente institucional e as relações de poder no TCE-PE. Os resultados indicam a existência de lacunas entre a efetividade formal e a desejada, explicadas pelo ambiente institucional e pelos arranjos de poder existentes.

Voltando à área empresarial, o artigo de Arnaldo L. Ryngelblum toma o setor automotivo no Brasil como objeto de análise com o intuito de verificar o relacionamento comercial após uma série de transformações na área das empresas do setor e seus fornecedores. O estudo enfatiza a questão do marketing nessas relações como central.

O artigo de Leonardo Fernando Cruz Basso e Elizabeth Krauter, ao abordar a questão dos planos de participação nos lucros, se preocupa em verificar se as medidas de valor adicionado estiveram presentes nos acordos de planos de participação nos lucros/resultados de empresas filiadas a um Sindicato de Trabalhadores em São Paulo.

Para finalizar, a **O & S** traz duas novidades. A primeira refere-se à abertura de uma seção de *Resenha* de livros, apresentando a análise de Rosimeri Carvalho sobre o livro

Gestão com Pessoas e Subjetividade de Eduardo Davel e Sylvia Vergara. A segunda novidade reside na seção intitulada *Idéias em Debate*, em que professores/pesquisadores colocam suas idéias e a partir daí gera-se um processo de debate. Abrimos esta seção com a contribuição de Marcelo Milano Falcão Vieira e Cristina Carvalho, idéia comentada por Carlos Osmar Bertero. Na próxima edição, será apresentada a réplica dos autores. Aos três acadêmicos agradecemos a contribuição para a **O & S**.

Encerramos estas notas, conclamando nossa comunidade à contribuir com a nossa Revista, apresentando tanto resenhas de livros como idéias para debate.

Boa Leitura, boas reflexões e boa ação!

Prof. José Antonio Gomes de Pinho
Editor

Artigos



ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE: A CULTURA BRASILEIRA

Fernando Prestes Motta*

Estou tendo três alegrias. Primeiro, estar aqui participando do relançamento da Revista Organizações e Sociedade, que, no Brasil, é o perfil de revista de administração com que mais eu me afino. Eu acho que eu poderia contar algumas revistas, uma ou duas na Europa, uma ou duas nos Estados Unidos e essa no Brasil que tem esse perfil, que é uma visão da organização como sistema social. Isto está presente, inclusive, no nome. A outra alegria é estar na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, onde é sempre bom voltar; e a terceira alegria é estar na Bahia, evidentemente. De modo que, com tantas alegrias assim, eu já estou numa certa idade que é preciso tomar um pouco de cuidado. De qualquer maneira, vamos começar a tratar do assunto dessa palestra que é Organizações e Cultura no Brasil.

Inicialmente eu gostaria de dizer que o Brasil é uma sociedade coletivista; isso, o Brasil é uma sociedade onde o social é mais importante do que o individual. Agora, segundo alguns especialistas, o Brasil não é das sociedades mais coletivistas, existem outras mais coletivistas. Mas, ainda assim, é mais coletivista que o Japão e o Japão é tido como uma sociedade coletivista por excelência. Uma outra característica da sociedade brasileira é a distância de poder muito grande entre os grupos sociais e, nesse aspecto, o Brasil perde para as outras sociedade latino-americanas, salvo a Argentina; ou seja, só a Argentina é caracterizada por uma distância menor de poder entre grupos sociais do que o Brasil. Uma outra característica importante da sociedade brasileira é que ela procura com afincamento evitar as incertezas e nós podemos dizer que, no mundo inteiro, o Brasil é dos países que procuram evitar a incerteza com maior afincamento mas, na verdade, isso apenas mostra que as organizações nessa sociedade são muito burocratizadas e muito hierarquizadas, ou seja, distância de poder e procura de evitar a incerteza são características das organizações brasileiras, como são características da sociedade brasileira. Agora, o Brasil é também um país que, segundo Hofstede, um especialista holandês, está em uma dimensão feminina entre os que procuram evitar a incerteza, mas ele está em uma dimensão feminina próxima de uma dimensão masculina, sendo difícil situar a sociedade brasileira entre o masculino e o feminino. Mas o que é o masculino e o feminino para o Hofstede? O masculino é a orientação para o material e o feminino é a orientação para o humano. Então, na verdade, no Brasil, a orientação para o humano e a orientação para o material nas organizações, ficam muito próximas. De um modo geral, o Hofstede faz uma análise comparativa que abrange cerca de 160 países do mundo, quer dizer, organizações nesses países e, na verdade, numa situação mais indefinida entre o masculino e o feminino que o Brasil, só está um país, que é o Paquistão. Já, tomando um grupo selecionado de 29 países, um autor inglês, chamado Charles Turner, considera o talento administrativo brasileiro relativamente baixo e compara esse talento ao da Grécia, ao da Espanha e da Malásia e considera que só é superior ao de Portugal. Ele não chega, no entanto, a dizer exatamente o que entende por talento administrativo.

Agora, no que se refere à motivação dos trabalhadores, bem como à identificação com as empresas, o Brasil já se coloca um pouco acima da média, mas abaixo ainda do Japão, de Taiwan, da Coreia, da Dinamarca, da

* Professor da EAESP/FGV

Suíça, da Áustria, da Holanda e perto de Singapura. Quer dizer que esses dados apontam para o fato de que no Brasil os trabalhadores se identificam muito com as empresas, mas um pouco menos do que em certos países desenvolvidos. Já no que se refere a relações sindicais o Brasil está numa posição muito baixa, ou seja, em termos de relações sindicais como base das relações dos empregados dentro da empresa, o Brasil está próximo da Turquia. E, na propensão para delegar autoridade o Brasil vem depois do Japão, da Suécia, dos Estados Unidos, da Noruega, da Dinamarca, da Nova Zelândia, da Alemanha, da Holanda, da Malásia, da Finlândia, da Suíça, da Austrália, da Bélgica, de Luxemburgo, de Taiwan, da Coreia, do Canadá, de Singapura, da Inglaterra e de Hong-Kong; ou seja, todos esses países têm administradores mais democráticos do que o Brasil. Agora, a distância de poder no Brasil, entre os grupos sociais, é tão grande quanto a distribuição de renda e tem muito a ver com o passado escravocrata do país. Então, na verdade, o que a gente pode perceber, é que os trabalhadores e os executivos são controlados de forma muito rígida por controles masculinos, tipo autoridade, e por controles femininos, tipo sedução. Mas o Brasil é, também, um país que foi imaginado como economia de extração e, como tal, o Brasil exhibe a lógica das economias de extração, ou seja, os recursos humanos, o meio-ambiente, o consumidor são explorados ao máximo no seio da empresa e na relação da organização com a sociedade.

Bom, mas, como é que começou isso? Começou com uma apropriação, com a apropriação da cultura indígena. No Brasil, o colonizador se apropriou da cultura indígena, principalmente, através da índia, através da mulher. Continuou com a apropriação da cultura negra, num contexto de um modo de produção, o capitalismo, que não podia mais ser compatível com a escravidão. Ou seja, na verdade, o que a gente tem no Brasil é um colonizador que não termina, existe sempre o colonizador, ainda hoje há o colonizador, só que o colonizador de hoje é o burguês e o tecnocrata e o escravo de hoje é o operário. Agora, qual é a base dessa nossa cultura da qual nós somos tão críticos e à qual nós somos também tão apegados? A base dessa cultura é o engenho, a base dessa cultura é a relação casa grande – senzala. Então, na verdade, o que a gente tem no engenho é o germe de uma sociedade onde a distância social convive com a proximidade física; as relações sociais no engenho são muito ambíguas; quem é escrava de quem, quem é amante de quem, quem é favorito de quem; tudo isso existe no engenho. E com um dado muito importante: no engenho, não é feio ser favorito, as pessoas são protegidas porque essa é a ordem das coisas. Além do mais, nós temos no Brasil um conjunto de capitânicas e essas capitânicas são subordinadas ao governo central, mas elas são muito pouco subordinadas ao governo central, elas são, de fato, subordinadas aos senhores de engenho. De modo que, a família no Brasil sempre foi mais importante do que o Estado. Como dizia Sérgio Buarque de Holanda, a família, no Brasil, não se forma sob o Estado, ela se forma sobre o Estado. Um sociólogo brasileiro, muito interessante, chamado José Carlos Durand, escreveu um livro sobre arte, privilégio e distinção e nesse livro ele conta que mesmo no Segundo Império, quando foi criada a Academia Nacional de Belas-Artes, no Rio de Janeiro, para ir estudar na Academia era preciso ser indicado por um senhor de terra. Ou seja, eu sou fazendeiro daí um dia eu estou passando lá nos meus domínios, vejo um menino rabiscando a parede. Eu digo: “puxa, esse menino... taí um pintor de mão cheia”. Eu escrevo uma carta para o imperador e o imperador recebe. Com jeito dá nesses nossos clássicos aí, Pedro Américo e assim por diante; sem jeito, não dá em nada. Agora, essa distância social, também, no Brasil, parece ser um pouco responsável, pelo menos, pelo desprezo que as classes dominantes têm hoje com relação aos miseráveis. Ou seja, quando alguém passa no seu automóvel, numa esquina de uma das capitais brasileiras e vê lá os menininhos pedindo esmola, vendendo coisa, a impressão que dá é que são seres de uma espaçonave que está se

vendo; ele não considera aqueles meninos como seres da mesma espécie que ele e isso porque o senhor de engenho não tinha nada a ver mesmo com o escravo, ele estava muito longe do escravo.

Então, na verdade, o que a gente pode dizer é o seguinte: todos esses traços fazem com que as pessoas pensem que no Brasil a cultura é uma forma de se adaptar melhor aos colonizados; ou seja, os portugueses desenvolveram essa cultura nos trópicos, para melhor se adaptarem aos índios, aos negros e assim por diante. Bom, mas parece que não é isso que na verdade se dá, essas coisas não explicam muito, apenas dizem: "Olha a Holanda foi de um jeito, nas colônias holandesas foi de um jeito, nas colônias portuguesas foi de outro, nas colônias inglesas foi de outro..." .E não se explica nada com isso. A única coisa que parece que a gente começa a entender, é que no Brasil há um arremedo de revolução burguesa. O que é que significa um arremedo de revolução burguesa? No Brasil a desigualdade interna é tão grande e a dependência com relação aos países do primeiro mundo é tão grande, que não dá para falar numa revolução burguesa, ou seja, nos Estados Unidos houve uma revolução burguesa, na Inglaterra houve uma revolução burguesa, na França houve uma revolução burguesa, no Brasil não houve uma revolução burguesa. Na verdade, o que nós temos no Brasil é uma substituição de uma oligarquia agrária por uma burguesia e uma tecnocracia que se formam a partir da rápida introdução de organizações multinacionais no país e isso, claro, é um movimento que demora algum tempo, mas, contudo, não há uma revolução, não é a burguesia que depõe a oligarquia, a burguesia toma o lugar da oligarquia e, pelo contrário, a burguesia começa a assumir traços de comportamento muito cosmopolitas, traços de comportamento europeus, americanos, mas, no entanto, sempre que pode, volta a traços de comportamento oligárquicos, traços de comportamento do tempo dos senhores de engenho; ou seja, no Brasil não existe arcaico ou moderno, existe arcaico e moderno. Mesmo nas regiões mais modernas, o moderno convive com o arcaico. E a gente pode até... lembrando de uma conversa que eu tive ao chegar aqui em Salvador... afirmar: Salvador é uma cidade que tem hoje coisas de uma cidade tradicional, muita coisa de uma sociedade tradicional e muita coisa de uma sociedade moderna. Isso não é uma característica única de Salvador, isso é uma característica do Brasil inteiro; mas, formando uma espécie de sincretismo, formando uma espécie de arcaico e moderno ao mesmo tempo. Então, na verdade, a gente só pode entender isso pensando: Bom, mas a noção de progresso não é uma noção brasileira; está na bandeira brasileira, mas é externa, é uma noção que veio de fora. Então, as formas de modernização da sociedade brasileira, as formas de progresso trazidas de fora, só podem ser desajustadas para o Brasil.

Mas, o que nós podemos pensar, é que tudo isso provoca no Brasil o surgimento de algumas instituições: uma instituição é o jeitinho brasileiro. As organizações no Brasil são tão burocratizadas que o único jeito de contornar a burocracia é através do jeitinho. Mas, como? O jeitinho serve para quem? Leis muito complicadas, leis muito difíceis, leis num número exagerado, são contornadas pelo jeitinho. O jeitinho é um jeito humilde, não é um jeito arrogante. É o seguinte, eu chego para o Paulo e digo: "Você é de Rio Claro, a mesma terra que eu.". Ele diz: "É, você também é de Rio Claro, de que família você é? Qual é o seu pessoal?". Esse é o jeitinho, é um time de futebol comum, é uma cidade comum, é isso que se faz no Brasil. Com isso se costuma furar uma fila de cinquenta pessoas. A pessoa vai passando. Ela é de Rio Claro conhece gente... Assim vai passando... Bem, a outra instituição é o despachante. A classe média e a classe alta no Brasil não sabem fazer nada sem o despachante. Por que existe o despachante? Existe, outra vez, por causa da burocracia, da burocracia muito desenvolvida. Outra instituição que é comum no Brasil é "o você sabe com quem está falando?", que é muito desagradável para se ouvir, mas que é geralmente o jeito de se dizer: "Eu sou parente daquele desembargador, você não sabe, quem é você? Eu sou paren-

te do desembargador, você não é nada." Muito bem, mas no Brasil tem um jeito que é único, que é o jeito de combinar o você sabe com quem está falando com o jeitinho, ou seja, ao mesmo tempo dá uma humilhada e dá uma acariciada, isso também é comum no Brasil. Uma outra coisa que a gente pode lembrar, é o seguinte: na religião africana, por excelência, no Brasil, o Candomblé, o Exu é o intermediário entre o céu e a terra, o Exu é aquele que abre caminhos, quem é o despachante? O despachante é aquele que abre caminho. Agora, veja no caso do candomblé: para chegar ao Exu eu tenho que passar pelo Pai de Santo, quer dizer que eu não me livro do formal. Mesmo para chegar no informal, eu tenho que passar pelo formal e é isso que acontece também nas organizações.

Ricardo Bresler, da FGV/SP, estudou uma marcenaria do tipo artesanal, muito pequena, e descobriu uma coisa também curiosa. Nessa marcenaria os operários chamavam os proprietários de pais, cada um tem o seu pai. O proprietário era fulano, ele era meu pai; você tem outro pai, era outro proprietário da marcenaria. Isso parece também mostrar que a sociedade brasileira segue um modelo familiar nas empresas, seja em empresas pequenas, seja em empresas grandes; e Lilians Petrilli Segnini e Maria Tereza Leme Fleury, que são duas pesquisadoras da UNICAMP e da USP, descobriram um modelo familiar quando estudaram, respectivamente, um grande banco em São Paulo e uma grande empresa estatal. Parece que o modelo familiar é alguma coisa que toma o lugar de espaços não preenchidos, ou seja, eu não sei bem como me relacionar com meu chefe mas o modelo que me sugere é o modelo de pai; eu não sei me relacionar com a organização mas o modelo que se me sugere é o de mãe. Para isso é preciso que não haja um modelo anterior, um modelo alternativo. Então, de fato, as pessoas constroem nas organizações segundas e terceiras famílias, é o caso da marcenaria onde todo mundo tem o seu pai.

Uma outra coisa, também, que a gente poderia lembrar aqui, é que uma outra instituição brasileira, finalmente, é a malandragem. E essa todo mundo conhece um pouco, já foi vítima. Lá em São Paulo os carros estão com uma decalcomania: *já fui assaltado*. Todo carro tem essa decalcomania, não sei se aqui tem também. E o malandro é isso, o malandro é o cara dos pequenos roubos, o malandro é o pequeno assaltante, o malandro é aquele que bate carteira, o malandro é aquele que passa por amigo e não é, que tenta levar vantagem. Malandragem é diferente do jeitinho, porque o jeitinho pode ser uma relação amistosa, enquanto que a malandragem significa sempre passar para trás, passar alguém para trás. Agora, o malandro brasileiro também pode ser uma figura muito simpática, Walt Disney, por exemplo, consagrou o malandro brasileiro na figura do Zé Carioca. Então, Zé Carioca, aquele papagaio meio maluco, é um malandro brasileiro. É para ser o malandro brasileiro.

Agora, uma das últimas formas de ver a cultura brasileira, tem sido a psicanalítica, e aí se vê o brasileiro como uma pessoa que tem um discurso ambíguo, que fala ao mesmo tempo como colonizador e como colono, que não consegue ser o senhor e não consegue ser o subordinado; ele é, ao mesmo tempo, senhor e subordinado. Então, o brasileiro, enquanto colonizador, ele tem um discurso que é meio triste e é meio triste porque ele saiu da sua terra, de Portugal, da Itália, do Japão, seja lá de onde for, da Espanha, ele saiu da sua terra e veio para o Brasil para possuir uma outra terra, mas quando ele chegou aqui, ele percebeu que essa terra era uma meretriz, era uma substituta, ou seja, a terra que ele queria era sua mãe, em Portugal e esses outros países, e não uma substituta da sua mãe. Bom, então, na realidade, com isso o que é que sobra? A única coisa que sobra é explorar ao máximo essa terra, tirar dessa terra o máximo de proveito e é o que as pessoas tentam fazer. Agora, o colono... se o colonizador tem uma fala triste, o colono tem uma fala tristíssima, porque o colono sai desses países de origem, certo que vai arranjar um pai que não tinha, o pai "não estava nem aí para ele", não era pai para ele, se negava a assumir a paternidade, então ele esperava encontrar um pai indo para países de colonização mais recentes, como o Brasil e assim por diante. Nos Estados Unidos, ele achou um pai porque quando ele che-

gou lá a terra estava dividida, ele encontrou a sua fazenda, a sua pequena propriedade e assim por diante. No Brasil, ele não encontrou pai nenhum, na verdade ele encontrou um pai mas foi aquele que tentou colocar os imigrantes nas mesmas condições de escravos. Então, na verdade, os brasileiros, segundo Contardo Calligaris, oscilam entre a fala do colonizador e a fala do colono. Mas, com isso tudo, a única coisa que a gente pode pensar é a seguinte: o que é que o brasileiro não pode ser? O brasileiro não pode ser pai, no sentido de que ele não consegue estabelecer diretrizes, ele não consegue estabelecer limites e assim por diante. Ele não consegue ser mãe porque não consegue proteger. Ele não pode ser irmão, porque ele não pode ver o outro na sua alteridade, isso é, na sua semelhança e na sua diferença. Então, na verdade, o que é que falta para o Brasil? O que falta para o Brasil é tentar assumir a busca de ser aquilo que Caetano Veloso falou magistralmente numa música: 'Eu não quero Pátria, quero Mãria e quero Fátia'; ou seja, para o brasileiro falta quase tudo em termos de carência, pensada psicanaliticamente. Ora, quem é tão carente assim, na realidade só pode precisar de tanta burocracia, de tanta lei inútil e, com tanta burocracia, com tanta lei inútil, precisar de tantas instituições, de perfumaria, que vão perpassando essas leis e essa burocracia. Bom, era basicamente isso que eu queria falar.

PODER DISCIPLINAR E GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EMPÍRICO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Mônica Carvalho Alves Cappelle*
Mozar José de Brito**

RESUMO

Vive-se, atualmente, a emergência de um novo período, baseado na inovação tecnológica e na produção do conhecimento. Como resultado, percebe-se a reconfiguração das relações de trabalho e de mecanismos organizacionais de mediação de conflitos. Nesse contexto, a elaboração deste artigo busca realizar um exame da dinâmica do poder disciplinar manifesto em políticas de gestão de pessoas nas organizações. Para tanto, elaborou-se um arcabouço teórico acerca da articulação das relações de poder, revelando o caráter disciplinar promovido pela gestão da força de trabalho; e realizou-se um estudo empírico, para identificar o efeito disciplinar das políticas de gestão de pessoas adotadas por uma organização de desenvolvimento de software. Acredita-se que o enfoque adotado favorece a identificação e investigação de técnicas e discursos desenvolvidos no espaço organizacional para dar sustentação às relações de poder.

ABSTRACT

We live, nowadays, the emergency of a new period, based on technological innovation and in knowledge production. As a result, we notice the reconfiguration of work relationships and of organizational mechanisms of conflict mediation. In that context, the elaboration of this article looks for to examine the disciplinary power dynamics manifested in human resource management politics in organizations. For so much, a theoretical framework was elaborated concerning the power relationships articulation and revealing the disciplinary character promoted by manpower administration; and an empiric study was developed to identify the disciplinary effect of human resource management politics adopted by a software development organization. We believe that the adopted focus favors the identification and the investigation of techniques and speeches developed in the organizational space in order to sustain power relationships.

* Administradora, Doutoranda em Administração pelo CEPEAD/UFMG

** Professor do PPGA/UFLA

INTRODUÇÃO

Os sistemas sócio-econômicos mundiais têm passado por reconfigurações constantes e velozes, permeadas pelo desenvolvimento tecnológico. Em meio a esse movimento, surgem métodos de gestão de pessoas que defendem a busca de formas de mediação das relações de trabalho mais adaptáveis ao ambiente contemporâneo. Esses métodos são caracterizados como uma concepção mais humana da gestão, que trabalha a motivação e promove a adesão aos objetivos organizacionais. Entretanto, essa idéia é contestada ao se afirmar que as novas políticas praticadas consistem em antigas idéias recuperadas sob a forma de uma nova linguagem, mais sofisticada, mais lógica e mais científica. Esse debate em relação à gestão da força de trabalho é direcionado para uma perspectiva que politiza a análise da gestão de pessoas nas organizações. Assim, essas práticas são interpretadas como instrumentos de aplicação disciplinar cada vez mais abrangentes, com propósitos estratégicos, que configuram movimentos de relações de poder no espaço organizacional.

Muito se comenta sobre um novo período (Coutinho, 1995; Srour, 1998), onda ou ciclo (Perez, 1983), por que passa a humanidade, baseado na inovação tecnológica e na produção do conhecimento. Esse novo ciclo requer maior qualificação, polivalência, flexibilidade, velocidade, descentralização e competitividade, resultando na reconfiguração das relações de trabalho e dos mecanismos organizacionais de regulação de conflitos. O contexto em que se inserem essas mudanças é permeado por fatores como o enfraquecimento da posição competitiva internacional das economias de alta renda, a saturação do mercado interno para um grande número de bens, a pressão demográfica e o crescente desligamento do Estado do compromisso com o pleno emprego (Offe, 1989a).

O significado do trabalho para os indivíduos também se tem alterado, premido por mutações como o desemprego, condições precarizadas e degradação entre homem e natureza (Offe, 1989b). O trabalho remunerado formal vem perdendo sua qualidade subjetiva de centro organizador das atividades humanas, referências sociais e orientações morais (Antunes, 1999). Nesse ambiente social, os indivíduos têm tido seus valores e condutas pessoais fragmentados por uma forma de vida consumista e hedonista, impactando todos seus níveis de interação. Para Freitas (2000), exacerba-se o individualismo, a insegurança por falta de referências, a solidão, a perda de laços afetivos primários, enfim, a falta de sentido para a vida, apesar dos ganhos materiais com uma maior possibilidade de conforto e saúde e acesso à informação.

Em resposta à crise de valores da sociedade e para combater o confronto representado pelas lutas sociais, o salto tecnológico da era do conhecimento, uma resposta das organizações às necessidades da concorrência intercapitalista, introduz novos problemas e desafios para o mundo do trabalho (Offe, 1989b). As organizações passam a influenciar os indivíduos nas dimensões física e simbólica. Esse processo induz a produção de um imaginário próprio, ou cultura organizacional, um sistema coerente com a realidade cotidiana dos empregados, com o qual eles estabelecem laços de confiança (Rocha e Melo, 2001). Ocorre uma manipulação do imaginário pelas organizações, potencializada pelas políticas de gestão de pessoas.

Além de a gestão de pessoas ser compreendida como integradora do indivíduo à empresa, deve ser entendida como mediadora da relação capital-trabalho, visando a ocultar as contradições inerentes a essas relações ao transformá-las em uma contradição interna às políticas organizacionais (Fleury, 1986). Emerge o **conceito de "autonomia controlada"** (Pagès et al., 1987:52), segundo o qual se mantém um processo de gestão da contradição autonomia/controla diante da dupla necessidade de favorecer adaptações locais e prevenir conflitos nas organizações. Esse processo de mediação das relações de trabalho tem promovido a identificação do indivíduo com as organizações e tem influenciado a constituição do imaginário coletivo das sociedades (Freitas, 2000). Tal fato demonstra uma rela-

ção de influências entre pessoas, padrões sócio-econômicos e organizações que, ao serem analisadas local e contingencialmente, apontam o papel importante da gestão de pessoas na formação, reforço e transformação destes padrões. Assim, justifica-se a importância de pesquisas que procurem investigar os efeitos disciplinares da gestão da força de trabalho, e que despertem reflexões sobre as relações de poder envolvidas em seus discursos.

Para identificar e analisar os movimentos das relações de poder nas organizações e seu efeito nas subjetividades individuais apoiou-se, principalmente, na perspectiva foucaultiana acerca do poder (Foucault, 1977; 1979; 1980; 1981; 1983; 1986; 1987), a qual defende a idéia de que o poder não é um bem passível de ser possuído; e tampouco é absoluto, a ponto de possibilitar a dominação total de um indivíduo por outro, ou de um indivíduo pela organização. Neste trabalho, o poder é abordado como um fenômeno, expresso nas relações, práticas, técnicas e discursos, que se torna aparente quando exercido, visando ao alcance de resultados desejados.

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de examinar a dinâmica do poder disciplinar manifesto em práticas de gestão de pessoas. Para conduzi-la, primeiramente, elaborou-se um construto teórico acerca da articulação das relações de poder e dos efeitos dessas relações no cotidiano dos empregados, revelando o caráter disciplinar das políticas de gestão da força de trabalho, expresso em práticas de distribuição espacial dos indivíduos, articulação de suas atividades no tempo e de monitoração contínua. Em seguida, definiram-se os procedimentos metodológicos a serem adotados e realizou-se um estudo empírico em uma organização para identificar o efeito disciplinar das políticas de gestão de pessoas sobre os indivíduos. Nas considerações finais, discutiu-se a contribuição do enfoque adotado no sentido de expandir o espectro de análise das práticas de gestão de pessoas nas organizações, a qual permite a identificação de elementos de ordenamento, vigilância e controle dos indivíduos implícitos nos discursos organizacionais.

O PODER DISCIPLINAR E SUAS PRÁTICAS DISCURSIVAS

A evolução dos enfoques sobre poder é confrontada por Clegg (1993) de acordo com o caráter de continuidade ou descontinuidade que apresentam. Para o autor, a continuidade é verificada nas abordagens que seguem desde Hobbes até Lukes, e que procuram focar o poder de forma absoluta, personificado e detido por alguém, e cuja soma de suas forças é igual a zero. As abordagens que seguem a descontinuidade, contudo, o apreendem como um conjunto de práticas discursivas inerentes às relações humanas (Clegg, 1993; Clegg, 1992; Townley, 1993a; Townley, 1993b; Covaleski et al., 1998; Vieira e Misoczky, 1998; Brito et al., 2000; Sewell, 1998; Fischer, 1989; Motta, 1986; Pagès et al., 1987; Foucault, 1977; 1979; 1980; 1981; 1983; 1986; 1987; Segnini, 1989).

O foco central da concepção de poder elaborada por Foucault (1979) se aproxima das preocupações com as estratégias de poder, assim como Maquiavel, cujo mérito é o desvendamento da vida política de sua época por meio da exibição de divagações, disfarces e atenuantes das estratégias e manobras políticas, sem se importar com o ponto de vista da moral cristã vigente e com a emissão de juízos de valor sobre tais práticas (Maquiavel, 1996). Entretanto, Foucault (1979) vê as estratégias de poder como anônimas, enquanto Maquiavel procura examiná-las em formas de governo, tipos de Estado, instituições políticas, perfis de governantes e outros aspectos da vida política. A preocupação foucaultiana direciona-se à maneira como são articuladas as relações de poder e como isso afeta o cotidiano das pessoas (Townley, 1993a). Dessa **forma, o poder não é visto como uma** *commodity*, algo possuído ou personificado, mas como práticas que se tornam aparentes quando são exercidas.

Foucault (1987) acredita que o processo de tornar algo conhecido também o torna governável, criando uma nova relação de poder sobre o objeto. A arquitetura

ra, a tecnologia, ou as práticas de gestão podem funcionar como uma espécie de panóptico¹ que, na interpretação foucaultiana, relaciona-se às funções administrativas de controle e policiamento. O exercício do controle a distância evita o contato face a face sem comprometer o domínio, e funciona como uma rede de relações em todos os níveis organizacionais. A prática do poder disciplinar pode ser associada a um grande número de organizações que utilizam formas de regularizar suas atividades no tempo e espaço (Giddens, 1985; 1997).

Em um primeiro momento de sua obra, Foucault (1977) acredita que um indivíduo pode se tornar um objeto do conhecimento, mediante a técnica do exame, sendo transformado em um objeto de estudo científico, destinado à observação. Esse mecanismo de vigilância permite que a atividade humana seja julgada de acordo com padrões considerados normais, atuando tanto no sentido de padronizar, como no de diferenciar as pessoas. Posteriormente, Foucault (1981) discute outra técnica de vigilância: a confissão, incluída pelo autor entre as "*tecnologias do self*"². Esse mecanismo promove a construção consciente de uma identidade pelo indivíduo, fazendo com que ele mesmo estabeleça os conceitos de subjetividade desejados, pois o indivíduo é quem melhor sabe descrever a si mesmo (McGregor, 1972).

Os efeitos estratégicos e disciplinares do poder também podem ser alcançados mediante outras técnicas capilares que produzem e permitem acumular conhecimento acerca do indivíduo. Mecanismos organizacionais que promovem a inscrição, categorização, codificação, classificação e a observação dos sujeitos, possibilitam que o conhecimento gerado nesse processo engendre efeitos de poder. Essa abordagem possibilita a identificação de como as práticas disciplinares operam no sentido de criarem ordem, conhecimento e, conseqüentemente, efeitos de poder.

AS PRÁTICAS DISCIPLINARES NA GESTÃO DE PESSOAS

A organização do trabalho no capitalismo fundamenta-se na separação entre planejamento e execução. Esse fato faz com que a relação entre empregados e empregadores seja vista como um "*campo e expressão da luta de forças*" (Fleury, 1986: 20), em que as organizações procuram controlar o processo de trabalho por meio da utilização da maquinaria e tecnologia e pelas formas de gestão. Observa-se que mudanças nos padrões de organização do trabalho propiciam alterações nas relações de poder entre capital e trabalho. Por esse motivo, os estudos sobre as transformações dos métodos de gestão devem considerar as constantes reconfigurações das redes de poder nas organizações. Uma visão crítica dos propósitos da gestão da força de trabalho questiona o seu caráter neutro em relação ao controle sobre os indivíduos, o que se mostra importante, principalmente, numa época em que os projetos empresariais encontram-se expostos à realidade do trabalho dos indivíduos e dependentes da conexão entre a produção e o saber articulada por eles (Pimenta, 1999).

Emerge um novo discurso sobre a gestão de pessoas, que se fundamenta em termos como integração dos modos de produção, horizontabilidade de comunicação, descentralização de estruturas e decisões, e se torna comum a valorização do aprendizado, o desenvolvimento de capacitações e habilidades pessoais e a implantação de políticas de recompensas econômicas conjugadas a recompen-

¹ originado de um modelo arquitetônico composto por uma torre central de observação rodeada por compartimentos onde são enclausurados os detentos, expostos à observação constante, é um dispositivo utilizado para organizar unidades espaciais, que permite ver sem parar e reconhecer imediatamente (Foucault, 1987).

² Mecanismos e técnicas utilizadas para desvendar aspectos mais internos e velados dos seres humanos. Envolvem a participação ativa do indivíduo (auto-exame) na identificação desses aspectos (Foucault, 1981).

sas simbólicas (Lima, 1995). A análise desses discursos, contudo, os aponta como mecanismos que aumentam o controle sobre os indivíduos, pela adesão e interiorização das regras. Para Pimenta (1999), trata-se muito mais de uma proposição fundamentada em estratégias de poder, do que uma mudança radical do tratamento das pessoas nas organizações. Ademais, as novas técnicas que os gestores da força de trabalho têm utilizado são mais abrangentes, visto que são potencializadas pelo desenvolvimento de novas tecnologias de monitoração computadorizada (Brito, 2000; Ball e Wilson, 2000).

Townley (1993a) argumenta que as relações contratuais entre patrões e empregados descrevem os serviços a serem realizados pelos contratados apenas em termos gerais, entretanto, não tratam do nível de esforço ou eficiência desejados, ou da intensidade aceitável de exaustão. Portanto, cabe à gestão da força de trabalho suprir esse vazio de informações resultante da indeterminação dos contratos, articulando o espaço existente entre expectativa e performance. A produção de conhecimento sobre as dimensões espacial, temporal e subjetiva do trabalho passa a ser o elemento central que possibilita à gestão de pessoas mediar as relações sociais na organização. As tecnologias disciplinares que traduzem os indivíduos em arenas mensuráveis envolvem: a) a *distribuição espacial dos indivíduos*; b) o *controle de suas atividades*; e c) a *vigilância contínua* (Foucault, 1977).

Os mecanismos que promovem a *distribuição espacial dos indivíduos* visam a classificar e a possibilitar a mensuração dos empregados (Townley, 1993a). Uma dessas práticas é o *enclausuramento* – criam-se espaços fechados ao redor dos indivíduos com o estabelecimento de procedimentos que delimitam seu comportamento. O espaço social de convivência do indivíduo é alterado e substituído pelos valores e códigos de conduta da organização. Outra prática é a *divisão dos indivíduos no espaço e no tempo* – coloca-se cada indivíduo em seu lugar e se destina cada lugar a um indivíduo, estabelecendo-se os limites das ações, definindo-se os critérios e as sanções, e medindo-se competências e méritos. Por último, o *ranqueamento* – consiste no ordenamento hierárquico dos indivíduos, separando-os ao longo de uma escala pré-determinada, visando a promover a vigilância e o controle em toda a parte. Esses métodos são incorporados por práticas de gestão de pessoas como recrutamento e seleção, descrição de cargos e salários, promoção por tempo de serviço, esquemas de classificação e premiação, sistemas de avaliação de desempenho, escalas de mensuração de atitudes, e outros esquemas de avaliação baseados em fatores de compensação.

Após a localização espacial, que favorece a visualização do indivíduo, as disciplinas passam a focar o corpo, o tempo e a *articular as atividades*. Utilizam-se, para tanto, técnicas de socialização, treinamento e desenvolvimento e administração por objetivos, que impõem o ritmo de trabalho e detalham o desempenho desejado com precisão, organizando as atividades em uma seqüência temporal, segundo a lógica da divisão do trabalho.

A *vigilância contínua* é garantida pelo uso de sistemas de inspeção que compilam as ações e atividades, permitindo a automática codificação dos indivíduos. Utilizam-se, para tanto, técnicas de exame (Foucault, 1977), como testes de personalidade e psicológicos, e técnicas de confissão (Foucault, 1979, 1980, 1981), como a auto-avaliação, depoimentos pessoais, avaliações do nível de satisfação, questões de entrevista que solicitam descrições de comportamento e testes para que o indivíduo aponte seus defeitos e potencialidades. Nesse caso, as organizações têm adotado com maior frequência técnicas de confissão, que permitem ao indivíduo se expressar sobre suas características pessoais, seu desempenho, ou sobre suas percepções acerca de seus pares e da organização. Essas técnicas têm permitido que regiões da vida pessoal e interpessoal dos indivíduos mais profundas e íntimas sejam trazidas à tona, mediante suas próprias declarações (Rose, 1988; 1990).

Outro emprego das práticas de confissão é na socialização dos indivíduos à organização (Brito e Pereira, 1996; Van Maanen, 1989). Utilizam-se gerentes ou empregados mais antigos como mentores (*mentoring*) para cultivar valores e nor-

mas desejadas nos novatos, ou permitir a eles que expressem suas insatisfações e preferências (White, 1990; Covaleski et al., 1998). Grey (1994) sugere que os projetos de autodesenvolvimento nas organizações também consistem em práticas discursivas de confissão. Os discursos pregam a importância do desenvolvimento da carreira pelo indivíduo, para obter sua adesão aos princípios organizacionais, promovendo a autodisciplina. Mediante a retórica da preocupação individual com a *empregabilidade*, a organização reduz sua responsabilidade pelo aperfeiçoamento de seus empregados, repartindo com eles os custos desse processo.

Outros estudos examinam políticas de gestão de pessoas de organizações japonesas, que inspiraram transformações em estratégias gerenciais pelo mundo. Faria (1985) não as considera inovadoras e afirma que suas propostas não representam o surgimento de formas democráticas de gestão, mas sim de "...*uma nova técnica gerencial de exploração da força de trabalho e de organização do processo produtivo*", que promove um "*processo sutil de manipulação psicológica, sentimental e moral*" (Faria, 1985: 56). A prática de socialização organizacional por essas políticas de gestão é verificada ao privilegiar-se, nos quadros de contratados, uma mão-de-obra jovem, em fase de formação, a fim de se facilitar o aprendizado de padrões de desempenho e comportamento desejados. A falta de experiência profissional e a disposição para se iniciar uma carreira reduzem o questionamento acerca dos métodos de gestão e facilitam a adaptação do indivíduo ao ambiente.

O processo de trabalho nessas organizações, os regimes *Just-in-time* e Gerenciamento da Qualidade Total, são avaliados por Sewell e Wilkinson (1992) como mecanismos que substituem as formas de vigilância da pirâmide hierárquica burocrática pelo *retorno do panóptico*, de formato circular. O poder disciplinar é exercido horizontalmente, mediante os círculos de qualidade e células de trabalho; e verticalmente, pelo uso de sistemas de gerenciamento de informação poderosos: "*superpanópticos*" (Poster, 1990, citado por Sewell, 1998: 5). Os recursos tecnológicos para obter informação são capazes de penetrar paredes e possibilitar a descentralização, enquanto mantêm a autoridade e o controle disciplinar. Também o fato de os membros dos grupos de trabalho executarem, simultaneamente às atividades convencionais, o controle e a avaliação de seus pares (Faria, 1985; Sewell, 1998) demonstra as limitações da concepção de *empowerment* e de autonomia nas organizações, porque os trabalhadores convivem com a contradição de terem que apresentar resultados em conjunto, sendo, contudo, avaliados individualmente.

A cada momento surgem novas técnicas de gestão de pessoas e, a cada novo método, mais latente se torna a retórica sobre a preocupação com os indivíduos, sua satisfação e saúde. As políticas que promulgam a participação e autonomia têm os mesmos objetivos que as antigas práticas disciplinares nas organizações, porém, com uma aparência mais sofisticada, lógica e científica em relação à gestão de pessoas. Essas práticas de gestão são disciplinadoras por manterem maior amplitude de controle sobre o indivíduo, com uma abrangência de ordem política, econômica, ideológica e psicológica. As organizações aprenderam a conciliar recompensas econômicas e recompensas simbólicas, e os seus aspectos formais aos informais, para continuarem a responder ao seu desafio principal: o aumento de produtividade. Nesse contexto, a gestão da força de trabalho extrapola suas funções originais específicas de administração de pessoal (folha de pagamento, controle de ponto, recolhimento de impostos) para lidar com a dimensão subjetiva em todos os elos da cadeia produtiva (Losicer, 1996).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No alcance dos objetivos do presente trabalho, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, por envolver a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes cotidianos dos indivíduos, bem como a complexidade das experiências pessoais e das relações de poder no espaço organizacional (Olivei-

ra, 1997; Bogdan e Bikley, 1984). Utilizou-se o método do estudo de caso, uma vez que esteve circunscrita a uma unidade de estudo, tendo caráter de profundidade e detalhamento (Triviños, 1992; Yin, 1989; Leenders e Erskine, 1989; Gil, 1996). O universo da pesquisa foi a matriz de uma organização selecionada entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil (Guia Exame, 2000; 2001). Essa organização, aqui denominada de ERC, introduziu recentemente novas políticas de gestão de pessoas, condizentes com a discussão elaborada no referencial teórico, além de trabalhar com tecnologia de informação avançada na gestão de pessoas. A ERC é uma empresa de capital brasileiro, no mercado desde 1986, que desenvolve e comercializa *softwares* de gestão organizacional, além de fornecer serviços de infra-estrutura de implantação, treinamento e suporte técnico a seus clientes.

A obtenção dos dados embasou-se na *pesquisa de campo* (Vergara, 1998; Laville e Dionne, 1999), no período entre maio e outubro de 2001, subdividida em três etapas. Primeiramente, praticou-se observação não-participante, e registrou-se notas sobre a arquitetura local, o ambiente de trabalho, as pessoas, formas de interação, entre outros aspectos ambientais da organização (Silverman, 1994; Bogdan e Biklen, 1994; Alencar, 1999). Na segunda etapa, realizou-se análise documental (Triviños, 1992; Covaleski et al., 1998), com acesso a arquivos sobre a história, comunicação interna, intranet e políticas de gestão de pessoas da organização. Conheceu-se o sistema informatizado de gestão de recursos humanos e, para construir o perfil dos empregados, obteve-se dados como faixa etária, escolaridade e tempo de trabalho. A terceira etapa constituiu-se de *entrevistas semi-estruturadas* realizadas para corrigir e complementar os dados obtidos nas outras fases, e para captar percepções e interpretações individuais (Seidman, 1991; Fleury, 1986). Entrevistaram-se 17 empregados efetivos, escolhidos aleatoriamente, porém em número proporcional à representatividade de cada departamento na organização; e oito gestores de departamentos diferentes, entre 238 trabalhadores na matriz da ERC. A amostra foi satisfatória para os fins da pesquisa qualitativa, que não exige tratamento estatístico dos dados nem estabelecimento de coeficientes de fidedignidade para seus instrumentos (Triviños, 1992).

Posteriormente às entrevistas, procedeu-se a análise dos discursos dos entrevistados, por meio da qual procurou-se conhecer a gramática que antecedeu a construção do texto, refletindo sobre as diferentes formas de manifestação do sentido nele constantes, responsáveis por expressar os efeitos da prática do poder disciplinar associado à gestão de pessoas. Para se apreender o significado dos discursos, buscou-se articular o modo de organização textual presente em documentos, relatos de entrevistas, hipertexto de homepage, dentre outros (Sitya, 1995; Orlandi, 1996; Silverman, 1994). Esse método facilitou a explicitação das premissas organizacionais que atuam como mecanismos de poder disfarçadas nos discursos, e de como essas premissas engendram as relações de poder disciplinar.

AS PRÁTICAS DE GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO NA ERC E A DINÂMICA DO PODER DISCIPLINAR

A diretoria da ERC utiliza políticas de gestão de pessoas e o sistema eletrônico de gestão estratégica, para mediar as relações de trabalho no interior da organização. Nesse sentido, procura-se desenvolver mecanismos que se adaptem ao perfil dos trabalhadores para que a mediação de conflitos na organização seja mais eficaz. Por meio de princípios fundamentais, que envolvem a *comunicação*, a *democracia*, a *autonomia*, a *transparência*, a *cidadania*, e a *preocupação com seus empregados*, a organização promove e reforça comportamentos desejados entre seus membros. Entretanto, a análise desses fundamentos e valores pregados pela diretoria da organização revela o seu caráter disciplinar e expressa o controle organizacional sobre os indivíduos, na tentativa de distribuí-los espaci-

almente, mediante seu enclausuramento, divisão e ranqueamento; de articular suas atividades no tempo; e de promover a vigilância contínua sobre eles (Townley, 1993a).

A DISTRIBUIÇÃO ESPACIAL DOS INDIVÍDUOS

Uma das possibilidades oferecidas pelas políticas de gestão da força de trabalho da ERC é a de classificação dos indivíduos para que possam ser mais facilmente mensurados e, em conseqüência, adequadamente distribuídos no espaço organizacional. Assim, cada indivíduo é colocado no lugar em que melhor desempenha sua função e onde pode ser melhor controlado (Foucault, 1977; Townley, 1993a).

As técnicas de recrutamento e seleção da ERC constituem a fase inicial de *ranqueamento* dos empregados. Com o auxílio do sistema computadorizado de gestão, os currículos recebidos via *homepage* são classificados, distribuídos e armazenados automaticamente pelo sistema. O sistema realiza triagens automáticas e *ranqueia* os candidatos mais adequados à vaga. A cada requisito exigido do candidato são atribuídos números que permitem a mensuração de sua competência técnica e interpessoal, sua experiência, suas qualidades e seus defeitos. Os candidatos que passam à próxima etapa da seleção estão sempre no topo do *ranking*, contribuindo para manter um perfil desejado entre os empregados. Apesar disso, a diretora da ERC afirma que não há um perfil ideal entre os escolhidos, apesar das características comuns entre a maioria deles.

“Não buscamos um perfil ideal, mas a maioria dos nossos funcionários é mais jovem porque a empresa é muito dinâmica, está sempre mudando. Então, as pessoas devem se adaptar a isso, ser assim também, pois no mesmo momento em que estão aqui, elas podem não estar mais.” (diretora)

Nas fases de recrutamento e seleção são buscados indivíduos com perfil homogêneo, que se adaptem às práticas disciplinares da organização. O fato de serem jovens e recém-formados faz com que apresentem menos resistência ao cumprimento de ordens e tarefas, além de não serem capazes de estabelecer paralelos entre trabalhos anteriores e o atual para avaliarem o grau de controle a que estão submetidos (Segnini, 1989). De acordo com esse perfil, a organização elabora técnicas e normas que reforçam o comportamento desejado posteriormente, como as avaliações de desempenho.

Os sistemas de avaliação de desempenho constituem outra forma de *ranquear* os empregados, produzindo conhecimento que possibilita o controle disciplinar sobre eles (Foucault, 1977, 1987, Townley, 1993b; Brito et al., 2000). Com a denominação simbólica de *feedback*, a avaliação é realizada de duas formas. O trabalho do funcionário é avaliado semestralmente por seu superior direto, que classifica o indivíduo em relação a seus pares, determinando sua posição para eventuais promoções. E o conhecimento técnico específico dos sistemas é testado periodicamente via terminais computadorizados individuais. Os resultados de cada avaliação, juntamente com elogios individuais de superiores, pares e subordinados, são transportados automaticamente para o sistema eletrônico de gestão e disponibilizados apenas para determinados membros na organização, de acordo com o acesso a informações que cada cargo possibilita. Como se pode notar, o acesso à informação, tido como ilimitado nos discursos de participação, está sujeito à hierarquia organizacional.

A manipulação dessas informações está expressa na divulgação de desempenhos premiados na intranet. No contexto das práticas disciplinares que promovem a distribuição dos indivíduos no espaço e no tempo, esses esquemas de classificação e recompensa constituem uma gratificação simbólica que, contudo, possui reconhecimento real entre os membros da organização (Pagès et al., 1987). Ao *ranquear* publicamente os empregados, essas estratégias divulgam compor-

tamentos desejados, promovendo a competição entre os pares e a conseqüente melhoria de seus resultados.

O bom desempenho e a dedicação à organização também são premiados de forma material, mediante a gratificação de férias. De acordo com o lema da ERC, *todos têm que sair de férias*. No entanto, esse é um procedimento seletivo que *divide* os empregados entre os que ocupam cargos de maior responsabilidade, que são os beneficiados por essas políticas; e os outros empregados que não são alcançados por esses privilégios. A divisão dos indivíduos estabelece limites para as suas ações ao definir critérios de desempenho e medir seus méritos, recompensando apenas alguns deles (Foucault, 1977, 1987; Townley, 1993a).

Outra prática de gestão que promove a divisão dos indivíduos em categorias é o horário de trabalho flexível, vantagem obtida apenas pelos empregados que trabalham com pesquisa e desenvolvimento. A divisão entre a área de desenvolvimento e as outras áreas, acaba sendo um motivo velado de insatisfação. Entretanto, não gera conflitos expressivos porque, de acordo com o depoimento dos gestores, a maior parte dos empregados da ERC pode alcançar esses cargos, o que os transforma em posições almeçadas, devido aos benefícios diferenciados que oferecem. Esse fato acaba direcionando os indivíduos a apresentarem comportamentos desejados pela ERC, para que sejam promovidos a essas posições e possam desfrutar dos recursos de poder que elas oferecem. Essa é uma tentativa de se articular o espaço existente entre expectativa de desempenho e performance real (Townley, 1993a).

O desenho de cargos e salários também é considerado uma prática de divisão dos indivíduos no espaço, visto que a cada cargo são atribuídas determinadas características e habilidades, bem como a remuneração que se deve receber. Por outro lado, cada indivíduo é alocado no cargo que melhor corresponde às suas competências (Foucault, 1977, 1987; Townley, 1993a). Para tanto, a ERC conta com o apoio do seu sistema informatizado de gestão de pessoas, que possibilita a distribuição de prêmios e porcentagens nos lucros, bem como classifica os empregados, comparando suas avaliações com as expectativas do cargo. Esse procedimento identifica os casos inadequados e faz o ajuste salarial automático, indica a ocorrência de contenciosos trabalhistas com os empregados e faz o controle de vagas disponíveis. Permite também a verificação de merecimento de aumento salarial, orienta e norteia pesquisas salariais, e *ranqueia* os empregados, indicando seus possíveis substitutos, para casos de afastamentos ou demissões. Interessante observar que quando foi perguntada sobre as políticas de cargos e salários da ERC, uma diretora comentou:

"A empresa não faz descrição e análise de cargos, aliás, não adotamos mais nenhuma dessas técnicas tradicionais de recursos humanos." (diretora)

Na análise desse depoimento, percebe-se um discurso que reforça a postura inovadora da organização, condizente com as práticas mais modernas de gestão da força de trabalho, o que funciona como um mecanismo de valorização da ERC perante seus empregados (Pimenta, 1999). Entretanto, as atividades desempenhadas pelo sistema automatizado de gestão de pessoas constituem técnicas de desenho de cargos e salários, porém com uma abrangência e facilidade de obtenção e sistematização de conhecimento maiores. A tecnologia utilizada apenas possibilitou a alteração das formas de análise de cargos e salários ao potencializar o seu alcance (Sewell e Wilkinson, 1992; Sewell, 1998; Ball e Wilson, 2000; Brito, 2000). Os empregados, por sua vez, não têm acesso aos critérios adotados pela organização nas promoções, e lamentam não poderem planejar mais consistentemente sua carreira na ERC.

"Falta ainda para a [ERC] uma parte mais formal de cargos e salários... Não é aquilo: você tem tantos anos de empresa e já vai ganhar promoção. Não é isso. O que eu tenho que fazer para virar gerente, por exemplo? Lógico que a gente sabe que informalmente há alguns perfis. Mas a gente não tem isso documentado, a gente não tem isso como um caminho pra chegar lá. E isso, pelo menos pra mim, eu fico um pouco inseguro com o futuro." (coordenador)

Ao manter critérios subjetivos de promoção, a ERC aumenta o seu controle sobre seus membros, pois eles sabem que devem assumir mais responsabilidades para crescer na empresa, mas isso não está bem definido e nem há regras específicas que permitam ao funcionário exercer algum controle sobre sua ascensão. Eles apenas têm conhecimento de que são constantemente observados e avaliados, e essa situação de insegurança em relação ao futuro também acaba reforçando a vulnerabilidade e a subordinação do indivíduo à ERC.

Outra prática social de controle disciplinar dos indivíduos verificada é o *enclausuramento*, uma tentativa de alterar o espaço social de convivência do indivíduo, substituindo-o pelos valores e princípios da ERC (Foucault, 1977, 1987; Townley, 1993a). A organização procura trazer a família de seus membros para o ambiente de trabalho, mediante a promoção de palestras e comemorações, para se aproximar da sua vida pessoal. Com isso, o espaço do trabalho se (con)funde com o espaço do lazer, fazendo com que o sujeito não seja mais capaz de dissociar um local do outro e favorecendo sua integração ao código de conduta organizacional. Além disso, a empresa possui uma sala de recreação para os empregados: mais um mecanismo de transformar o ambiente organizacional em um espaço doméstico.

A existência de uma boutique que comercializa objetos como chaveiros, bonés, camisetas e *bottons* com a logomarca da organização simboliza a influência que a ERC exerce sobre a subjetividade de seus empregados. Muitos vão trabalhar literalmente *vestindo a camisa da organização*, um comportamento cujo significado simbólico é o comprometimento.

Os mecanismos de localização e classificação dos indivíduos permitem um melhor controle de suas atividades, ao ampliar o poder de comparação sobre eles. Assim, a ERC reduz a contestação e potencializa o aproveitamento das habilidades de seus membros, mediante punições e recompensas. O discurso inovador da gestão de pessoas promove a adesão dos trabalhadores ao fazê-los acreditar que são especiais por terem sido escolhidos e por fazerem parte da organização, cuja filosofia principal é a preocupação com o indivíduo.

A ARTICULAÇÃO DAS ATIVIDADES NO TEMPO

A articulação das atividades por parte da organização enfoca o movimento dos corpos em relação ao tempo, atuando no comportamento cotidiano dos indivíduos. A ERC investe intensivamente no treinamento de seus empregados, objetivando tanto o aperfeiçoamento técnico, como a aprendizagem dos valores organizacionais. Desde sua entrada na organização, eles são submetidos a processos formais e informais de socialização, mediante os quais são introduzidos às normas de conduta da ERC (Van Maanen, 1989; Brito e Pereira, 1996).

"Toda pessoa nova que entra no departamento tem que levar uma caixa de bombom pra todo mundo. Isso é um ritual e é levado a sério. Completou um ano de casa tem que trazer bombom. Tem muita coisa. Tem as festas de integração... Isso é muito legal!" (empregado)

Uma característica importante da organização do trabalho na ERC é a ênfase no trabalho em equipe. A produção de *softwares* de gestão exige integração entre os membros das equipes que os desenvolvem, daí a necessidade de se criar um ambiente propício ao bom relacionamento interpessoal. Para tanto, promovem-se festas em datas comemorativas, no cumprimento de metas e no aumento de vendas, eventos que conquistam a adesão dos empregados, na maioria jovens. Esses são os rituais de socialização mais praticados na ERC, que exaltam a integração como um valor que chega a ser considerado essencial para quem quer permanecer na organização.

"Trabalhar aqui dentro e integrar é muito fácil. A pessoa só não se integra aqui se ela for muito fechada e muito hermética. Se ela for assim, ela realmente

não vai encaixar aqui dentro. Mesmo que seja uma pessoa introvertida, ela tem que ter uma integração porque aqui todo mundo é unido.” (empregado)

Outras características que se procura reforçar nos empregados, mediante o processo de treinamento e desenvolvimento, são o empreendedorismo interno e a capacidade de mudar, enfrentar desafios e ter uma postura pró-ativa. Para a maioria dos gestores entrevistados, há maior interesse em empregados jovens, com desejo de produzir e de aprender e que possam *agregar valor* à ERC, do que em pessoas com grande experiência técnica, vivência e conhecimento. Percebe-se o interesse em formar os profissionais dentro da própria organização, o que facilita o controle disciplinar da pessoa pela cultura organizacional. Esses indivíduos, normalmente, estarão mais dispostos a aprender, a produzir e a desenvolver suas carreiras, configurando-se em um recurso para a organização atingir os níveis de crescimento e de produtividade que vem alcançando. Esse fato pode ser percebido no relato a seguir:

“O perfil do funcionário [ERC] de hoje é um pessoal muito jovem, dinâmico, audacioso, todo mundo quer estar sempre investindo em alguma coisa. É um perfil de pessoal arrojado, ambicioso. Eu acredito que a empresa, por ser nova, e estar crescendo, precisa de pessoas com esse espírito de garra, vontade, e eu acredito que vai crescer cada vez mais.” (empregado)

O ritmo de mudança veloz para justificar a busca por pessoas dinâmicas, que conseguem conciliar várias atividades ao mesmo tempo, demonstra que o padrão de comportamento reforçado visa a que os indivíduos, quando expostos a pressões por resultados, não prejudiquem o trabalho e também supram eventuais carências dos colegas.

Os projetos de treinamento e desenvolvimento da ERC procuram aprimorar características desejadas pela organização, para continuar mantendo o seu sistema de dominação (Pagès, 1987). Esses projetos envolvem o financiamento de cursos superiores e pós-graduações e cursos de aperfeiçoamento, cuja demanda é verificada via pesquisa eletrônica de opinião. Cabe ressaltar o papel da pesquisa de opinião para confirmar e reforçar a imagem de uma organização preocupada em satisfazer seus membros (Pagès et al., 1987).

Os custos que a organização tem com o treinamento, são computados nas fichas individuais, indicando o total do investimento que a ERC realiza com cada empregado, e possibilitando uma comparação com os desempenhos, numa relação instrumental do tipo custo-benefício. Nota-se um discurso que enfatiza a parceria entre organização e seus membros no sentido de que ela provê treinamento e o indivíduo retribui com comprometimento e muita produtividade, sem que haja imposição de nenhuma das partes.

“A empresa precisava de uma pessoa, eu tinha interesse em ser essa pessoa, então, ‘Vamos juntar as forças!’ Eu não consigo sozinho, então, o que a empresa fez? ‘Vamos fazer treinamento, vamos investir’, e, realmente, a empresa está sempre investindo... É lógico que a empresa investiu de um lado e eu de outro, e nós fomos crescendo juntos.” (empregado)

Entretanto, a análise dos relatos a seguir revela um quadro diferente, visto que existe a idéia da parceria, mas a ERC exige das pessoas iniciativas que demonstrem interesse pelo desenvolvimento constante. Esse fato retrata mais uma forma de tornar o homem calculável, um patrulhamento ideológico necessário ao exercício do poder disciplinar (Pagès et al., 1987).

“Eu já vi pessoas saírem daqui demitidas por esse motivo: está na empresa há dez anos e acomodou. Não procurou evoluir... E não é só fazer curso na empresa, não, você tem que ler, investir, ser um bom profissional, estar sempre valorizado.” (empregado)

“Eu fico brigando com os meus meninos [subordinados] para eles fazerem os cursos... Agora a gente tem uma tabela de tarefa mensal. Todo mundo é

obrigado a fazer um curso a cada mês. Obrigado, assim, se ele fizer, ele vai ganhar o ponto.” (gerente)

A necessidade que a ERC tem de ter empregados constantemente atualizados, aliada ao fato de ela preferir contratar pessoas sem muita experiência, é solucionada partilhando-se as responsabilidades de treinamento. O segundo relato evidencia como a ERC impõe aos seus empregados sua constante atualização. Apesar do discurso de que se tratam de oportunidades das quais *aproveita quem quer*, a não participação nos treinamentos é sinônimo de exclusão. Somado ao controle de frequência e ao registro das notas e dos custos com treinamento, o processo de T&D da organização revela o seu poder de articular as atividades de seus membros (Foucault, 1977, 1987; Townley, 1993a). As práticas de poder disciplinar associadas às inovações tecnológicas surgem e evoluem com grande velocidade, acompanhando a organização que está em fase de crescimento rápido, como afirma o depoimento da gestora:

“Uma coisa sempre comum é se a pessoa tem capacidade de trabalhar em equipe, trabalha bem sob pressão, porque é uma empresa que está sempre mudando, tem um ritmo de trabalho muito forte aqui dentro, as coisas mudam com velocidade. Então, a gente quer pessoas que se adequem a essa urgência, que não vão entrar aqui e entrar em desespero e não ser produtivas. O comum é trabalhar sob pressão e ser produtivo. Normalmente é assim.” (coordenadora)

Evidencia-se uma contradição na retórica organizacional, por que um de seus fundamentos é a preocupação com os empregados e, ao mesmo tempo, reconhece-se que se impõe a eles um ritmo de trabalho pesado. Essa contradição pode ser considerada um fenômeno inerente às relações de poder, visto que trabalhar sob pressão não é sinônimo de satisfação, entretanto, o discurso constrói nas subjetividades individuais uma imagem de normalidade para esse tipo de atividade. Quem não consegue acompanhar é considerado fora do padrão de normalidade estabelecido e é excluído. É a pressão que o próprio grupo exerce para que o indivíduo se molde de acordo com as exigências da ERC, principalmente porque ela trabalha com a remuneração atrelada ao cumprimento de metas em equipe.

A remuneração variável é outra prática que está a serviço do poder disciplinar, pois articula as atividades dos empregados no tempo ao estabelecer uma remuneração específica para o cumprimento de metas (Townley, 1993a; Brito et al., 2000). Uma parte da remuneração dos empregados é distribuída entre as equipes que atingem metas negociadas com a diretoria. Esse mecanismo regula o comportamento dos empregados nos grupos.

“A gente tem prazo pra tudo. Você tem que cumprir metas para ter direito à participação. Então, fica todo mundo: tem que cumprir, tem que cumprir! Você fica doido, nossa! Não vai dar tempo, não vai dar tempo! Mas aí, tem a cooperação entre os membros da equipe. A gente combina: quem terminar antes ajuda o outro. Mas tudo pra cumprir prazo. Fica todo mundo se empenhando pra cumprir as metas para poder receber a participação.” (empregada)

As exigências mudam constantemente, mas não há garantia de cumprimento das metas. Isso faz com que os empregados estejam submetidos a prazos limitados para realizarem o que negociaram. A ausência de flexibilidade no tempo de realização das tarefas exige que eles articulem suas atividades, remanejando suas funções. O controle dos empregados por meio de seus pares, elimina a necessidade de supervisão direta ou de punições (Foucault, 1977, 1987; Townley, 1993a; Faria, 1985). O tempo ocioso do funcionário é aproveitado com a ajuda aos colegas, o que favorece o estabelecimento de prazos cada vez mais curtos, pois o controle do tempo é essencial ao exercício do poder disciplinar. Um episódio que ilustra o controle disciplinar sobre as atividades dos indivíduos é a campanha antitabagismo promovida pela ERC. A iniciativa da campanha partiu dos próprios empregados.

“Aqui na [ERC] só se pode fumar nas escadas. Quando os fumantes saem das suas salas para fumar, eles perdem tempo de trabalho e prejudicam suas equipes. Quem não fuma fica prejudicado e tem que trabalhar mais para cumprir as metas.” (empregada)

O tempo para fumar, para tomar cafezinho, sinônimo de pausa para relaxar e conversar no trabalho, também tem sido controlado. E dessa vez promove-se a pressão pelos pares, que não querem ser prejudicados no cumprimento das metas estabelecidas para a equipe. Percebe-se que por trás de um discurso de que a organização incentiva medidas preventivas à saúde de seus empregados, está disfarçado mais um mecanismo de controle, que visa a reduzir e eliminar interrupções durante o serviço. Todos esses mecanismos que articulam as atividades dos indivíduos no tempo, detalhando o desempenho desejado com precisão, estão sujeitos a uma vigilância hierárquica permanente que assume diversas formas (Foucault, 1977, 1987).

○ SUPERPANÓPTICO E A MONITORAÇÃO CONTÍNUA

A vigilância contínua na ERC procura tornar os indivíduos visíveis o maior tempo possível e é potencializada pelo sistema eletrônico de gestão de pessoas. O sistema inteligente de ponto controla a frequência, transportando-a para o banco de horas do sistema que controla os excedentes e os déficits de horas trabalhadas, ficando registrado nos históricos, à disposição dos superiores. Esses terminais estão em todas as portas de entrada dos setores, o que garante uma maior precisão da localização do empregado dentro da ERC.

A arquitetura da ERC também funciona como um mecanismo de vigilância e controle (Segnini, 1989). Os departamentos da organização não possuem paredes, apenas *células de trabalho* constituídas pela mesa, cadeira, computador e telefone de cada empregado. Essa disposição arquitetônica mantém os indivíduos visíveis permanentemente, podendo-se verificar facilmente sua presença, sua ausência e o serviço que estão realizando, e compará-los com seus colegas. A produção de conhecimento sobre as atividades do indivíduo pode ser verificada também no controle de suas ligações telefônicas e acesso à internet, já que os terminais de computador e linhas telefônicas são individuais. Trata-se da tentativa de conhecer e articular as dimensões espacial, temporal e subjetiva do trabalho, possibilitando o *gerenciamento* das atividades dos empregados (Townley, 1993a).

Esse mecanismo disciplinar é permitido pelo sistema eletrônico de gestão, que tem a função que se assemelha às desenvolvidas pelo panóptico, só que mais abrangentes. A tecnologia de informação amplia as possibilidades de produção de conhecimento acerca dos indivíduos, como se construísse um superpanóptico (Poster, 1990, citado por Sewell, 1998), e permite atingir o controle sem aparentar que se está controlando. A disponibilização dos resultados das avaliações de desempenho para determinados indivíduos na ERC constitui outro significado que revela a abrangência do controle permitido pelo sistema.

“É...Reconhecimento é legal. Sua gerente está vendo, né. Porque isso aí é apontado pra ela lá na intranet. Quem está atendendo, quem não está...Então, com certeza ela está vendo que você está dando resultado, e isso conta ponto para você dentro da empresa...” (empregado)

O uso tecnologia de informação, na ERC, é complementado por outros mecanismos de monitoração. No recrutamento e seleção de novos empregados, o departamento de recursos humanos realiza com os candidatos testes de personalidade e psicológicos, e provas de conhecimento em informática. Essas práticas configuram métodos de exame (Foucault, 1977) utilizados para atestar se o perfil do indivíduo é adequado à organização. Após a realização desses testes, os candidatos são submetidos a dinâmicas de grupo e entrevistas individuais e coleti-

vas. Esse fato demonstra a prática de estratégias de confissão (Foucault, 1979, 1980, 1981; Rose, 1988, 1990) para revelar os aspectos mais subjetivos do comportamento dos novos empregados, expondo-os ao julgamento e classificação. O uso conjunto de práticas de exame e confissão pela ERC atesta a preocupação da organização em manter um perfil homogêneo entre seus membros, que, assim como no modelo da Teoria Z (Faria, 1995), passam por processos rigorosos de classificação e seleção para serem contratados.

Após a contratação dos empregados, técnicas de confissão continuam sendo aplicadas sobre eles, quando os gestores solicitam que os subordinados preencham seus formulários de avaliação. Nas subjetividades individuais, essa atitude representa a oportunidade de discutirem sua avaliação e de participarem ativamente dela. Mas, além disso, possibilita que aspectos não percebidos pelo avaliador sejam revelados e obtém a cumplicidade do indivíduo em relação aos resultados obtidos (White, 1990; Covalski et al., 1998). Outro mecanismo de confissão, adotado entre as políticas de gestão de pessoas da ERC é uma conversa bimestral com superiores, a que qualquer empregado pode se candidatar para tratar de motivos de insatisfação que geram conflitos:

“Com um mês que eu estava aqui eu pedi pra falar, eu não estava agüentando. Eram milhões de coisas pra fazer, muita coisa mudando ao mesmo tempo. Eu falei tudo que tinha pra falar, sempre com muita liberdade. Minha coordenadora me dá a maior força desde que eu estou aqui, é uma pessoa que eu acho uma profissional fantástica... Foi ótimo. Eu disparei a chorar porque eu estava muito nervosa com as coisas que andavam acontecendo. Era muita mudança, numa empresa grande, que é uma das cem melhores empresas para se trabalhar, mas você se sente meio acuado no começo. Eu fiquei desesperada pensando o que eu estava fazendo aqui. Eu não sabia direito. Foi ótimo, porque se não eu teria pulado fora do barco.” (empregada)

Mediante a análise do depoimento dessa empregada, verifica-se como essa técnica de confissão possibilita lidar com o lado emocional e subjetivo das relações de trabalho, aliviando os efeitos do ritmo intenso e das pressões sobre os indivíduos. Ao mesmo tempo, possibilita a vigilância hierárquica, ao manter um canal *formalmente informal* para a comunicação das disfunções que ocorrem. Esse canal que estabelece a comunicação é, como mostra o depoimento, um membro da organização em quem o funcionário se inspira e com quem ele se aconselha: um *mentor* (White, 1990; Covalski et al., 1998). Além da vigilância vertical, que monitora o indivíduo utilizando os recursos de poder distribuídos na hierarquia, na ERC também são verificadas formas de vigilância horizontal (Faria, 1985; Sewell e Wilkinson, 1992). Nas equipes de trabalho, os próprios membros fiscalizam o trabalho de seus pares diante da necessidade de cumprirem as metas, como ilustra o entrevistado:

“Eu acho que na vida tudo tem que ser direcionado. Então, eu acho que a meta é um direcionamento para a gente correr atrás mesmo. Eu acho que isso é o correto. A gente ganhar as coisas pelo nada não justifica, se não, podem ter pessoas que fazem e pessoas que não fazem. Hoje as metas não são por aí. Você tem que fazer. Se você não fizer, tem mais trinta que vão ficar sem e vão te cobrar por isso.” (empregado)

Nesse relato, fica evidenciada a intolerância da equipe a quem não produz, construída para eliminar a presença de supervisão externa ao grupo, pois o controle não vem de cima para baixo, ele circula. O aumento de responsabilidades para garantir prazos de entrega e qualidade acaba sendo um fator de intensificação do trabalho e de estresse ocupacional. Em contrapartida, a ERC oferece programas de ginástica e medidas preventivas a doenças relacionadas ao trabalho, como protetores de tela e móveis ergonômicos.

A cada possibilidade de surgimento de conflito e inconformidade com a organização do trabalho na ERC, procura-se desenvolver mecanismos compensatórios

para regularem o desconforto e mediamem a contestação. Essas medidas constituem respostas organizacionais momentâneas a instabilidades entre a subjetividade individual e os excessos das políticas disciplinares de gestão da força de trabalho.

Esta verificação empírica do caráter disciplinar das políticas de gestão de pessoas expresso em suas três vertentes principais – distribuição espacial, articulação de atividades no tempo e monitoração contínua – demonstra como a teoria sobre poder disciplinar pode acrescentar dimensões de análise no âmbito da pesquisa sobre a Administração de Recursos Humanos. Ao se adotar uma perspectiva mais politizada de análise, pode-se identificar elementos de retórica e contradição nas práticas organizacionais, os quais não são facilmente reconhecidos mediante outras abordagens acerca do poder.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa, demonstrou-se que as transformações ocorridas nas estratégias de gestão de pessoas da ERC não consistem apenas em um aumento da preocupação com os seus empregados. A natureza dessas práticas de gestão da força de trabalho está vinculada ao ordenamento, à vigilância e ao controle dos indivíduos. Para se empreender este esforço analítico, a perspectiva foucaultiana de poder/conhecimento, destinada ao estudo dos métodos disciplinares adotados pelos poderes públicos em prisões e hospitais psiquiátricos, e do papel da medicina, da psiquiatria, da justiça, da geografia, do corpo, da sexualidade e do Estado nas sociedades capitalistas, foi trazida para o campo de análise dos estudos organizacionais. Permitiu-se o direcionamento da discussão para uma análise situacional das retóricas presentes nas políticas de gestão de pessoas da ERC, embasada na inconstância e instabilidade das alianças e em relações de poder articuladas que envolvem o cotidiano das pessoas nas organizações. Verificou-se, portanto, a influência das especificidades da organização investigada, das características de seus membros e do seu mercado de atuação no delineamento das relações de poder em estudo.

A concepção de poder adotada expande o espectro de análise das práticas de gestão de pessoas, principalmente numa época em que a reestruturação de políticas de gestão pelas organizações tem sido freqüente. Possibilidades de pesquisa, portanto, se abrem no âmbito da gestão de pessoas, como, por exemplo, a reformulação das relações de poder entre sindicatos e empresas após a reestruturação produtiva. Indivíduos, sindicatos e outras entidades de classe têm sido obrigados a se adaptar a novas formas de gestão, mas para isso, devem ter uma visão mais abrangente dos significados dessas novas políticas. Assim, à medida que se possibilita o reconhecimento das organizações como campos de expressão e luta de forças, favorece-se a identificação e investigação de técnicas e discursos desenvolvidos no espaço organizacional para sustentar relações de poder. A produção de conhecimento nesse campo, por sua vez, engendra recursos de poder a quem souber utilizá-los.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. 125 p.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. 155 p.

BALL, K.; WILSON, D.C. Power, control and computer-based performance monitoring: repertoires, resistance and subjectivities. **Organization Studies**, Oxford, v.21, n.3, p.539-565, 2000.

BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994. 335 p.

BRITO, M.J. **Mudança e cultura organizacional**: a construção social de um novo modelo de gestão de P&D na Embrapa. São Paulo: USP/FEA, 2000. 261 p.

BRITO, M.J.; BRITO, V.G.P.; CAPPELLE, M.C.A. A prática da avaliação de desempenho por resultados: a liturgia do poder disciplinar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

BRITO, M.J.; PEREIRA, V.G. Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.30, n.4, p.139-165, jul./ago., 1996.

CHANLAT, J.F. Conflicts and politics. In: WARNER, M. (Org.). **International encyclopedia of business and management**. London: Routledge, 1996. p.72-91.

CLEGG, S. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.5, p.69-95, nov./dez. 1992.

CLEGG, S. **Frameworks of power**. London: Sage Publications, 1993. 297 p.

COUTINHO, L. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança. **Economia e Sociedade**, Rio de Janeiro, v.5, p.69-87, 1995.

COVALESKI, M.A.; DIRSMITH, M.A.; HEJAN, J.B; SAMUEL, S. The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca; v.43, p.293-327, June 1998.

FARIA, J.H. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar, 1985. 142 p.

FISCHER, R.M. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M.T.L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p.65-87.

FLEURY, M.T.L. **O simbólico nas relações de trabalho**: um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal. São Paulo: USP/FEA, 1986. 236 p. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo/Faculdade de Economia e Administração, São Paulo.

FOUCAULT, M. **Discipline and punish**: the birth of prison. London: Penguin, 1977. 259p.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979. 295 p.

FOUCAULT, M. **Power/knowledge**: selected interviews and other writings by Michel Foucault. Brighton: Harvester, 1980. 303 p.

FOUCAULT, M. **The history of sexuality**. London: Penguin, 1981. v.1.

FOUCAULT, M. Afterword: the subject and power. In: DREYFUS, L.; RABINOW, P. (Ed.). **Michel Foucault**: beyond structuralism and hermeneutics. Chicago: University of Chicago, 1983. p.208-226.

FOUCAULT, M. **The history of sexuality**. New York, Pantheon, 1986. v.3.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. São Paulo: Atlas, 1987. 262 p.

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v.40. n.2. p.6-15. abr./jun. 2000.

- GALBRAITH, J.K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1984. 205 p.
- GIDDENS, A. **The nation-state and violence**. Cambridge: Polity, 1985. 236 p.
- GIDDENS, A. **Política, sociologia e teoria social**: encontros com o pensamento clássico e contemporâneo. São Paulo: UNESP, 1997. 336 p.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.
- GREY, C. Career as a project of the self and labour process discipline. **The Journal of the British Sociological Association**, Solihull, v.28, n.2, p.479-498, May 1994.
- GUIA EXAME: as 100 melhores empresas para trabalhar. São Paulo: Abril, 2000-. Anual.
- GUIA EXAME: as 100 melhores empresas para trabalhar. São Paulo: Abril, 2001-. Anual.
- KRAUSZ, R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991. 108 p.
- LAVILLE, C. ; DIONE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 279 p.
- LEENDERS, M.R.; ERSKINE, J.A. **Case research**: the case writing process. Ontario: University of Western Ontario, 1989. 156 p.
- LIMA, M.E.A. **Os equívocos da excelência**: as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1996. 357 p.
- LOSICER, E. A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. (Org.) **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996. p.68-79.
- MAQUIAVEL. **O príncipe**. São Paulo: Hemus, 1996. 216 p.
- MCGREGOR, D. An uneasy look at performance appraisal. **Harvard Business Review**, Harward, v.50, n.5. p.133-138, 1972.
- MELO, M.C.O.L. Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. (Org.) **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. p.168-186.
- MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. In: **Strategic Management Journal**, Sussex, v.9, n.2, p. 207-224, 1984.
- MOTTA, F.P. **Organização e poder**: empresa, estado e escola. São Paulo: Atlas, 1990. 143p.
- OFFE, C. **Capitalismo desorganizado**. São Paulo: Brasiliense, 1989a. 322 p.
- OFFE, C. Trabalho como categoria sociológica fundamental? In: _____. **Trabalho & sociedade**: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da "sociedade do trabalho". Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989b. 215 p.
- OLIVEIRA, S.L. de Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.
- ORLANDI, E.P. **Discurso e leitura**. São Paulo: Cortez/Unicamp, 1996. 118 p.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987. 234 p.

- PEREZ, C. Structural change and assimilation of new technologies in the economic and social systems. **Futures**, Caracas, v.15, p.357-75, 1983.
- PIMENTA, S. (Coord.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. 199p.
- ROCHA, D.R. de A.; MELO, M.C.O.L de. O poder dos indivíduos: estratégias de regulação frente às políticas de gestão das organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- ROSE, N. Calculable minds and manageable individuals. **History of the Human Sciences**, London, v.1, n.2. p.179-200, 1988.
- ROSE, N. **Governing the soul: the shaping of private self**. London: Routledge, 1990. 253 p.
- SEGNINI, L.R.P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M.T.L. et al.. **Cultura e poder nas organizações**, São Paulo: Atlas, 1989. p.89-112.
- SEIDMAN, I.E. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. New York: Teachers College/Columbia University, 1991. 119 p.
- SEWELL, G. The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.43, n.2, p.397-428, June 1998.
- SEWELL, G.; WILKINSON, B. "Someone to watch over me": surveillance, discipline and the just-in-time labour process. **Sociology**, Oxford, Local, v.26, n.2, p.271-289, May 1992.
- SROUR, RH. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 766p.
- SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction**. London: Sage, 1994. 224 p.
- SITYA, C.V.M. **A lingüística textual e a análise do discurso: uma abordagem interdisciplinar**. Frederico Westphalen: URI, 1995. 83p.
- TOWNLEY, B. Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. **Academy of Management Review**, Oxford, v.8, n.3, p.518-545, 1993a.
- TOWNLEY, B. Performance appraisal and the emergence of management. **Journal of Management Studies**, New York, v.30, n.2, p.221-238, 1993b.
- TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992. 176 p.
- VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M.T.L. et al.. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p.45-63.
- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998. 90p.
- VIEIRA, M.M.F.; MISOCZKY, M.C. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE

PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 1991. 422 p.

WHITE, H. The self method of mentoring. **Bureaucrat**, United Kingdom, v.19, n.1, p.45-48, 1990.

YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. Bervely Hills: Sage Publications, 1989. 171p.

DEZESSEIS EM UMA: O CASO DA TRANSFORMAÇÃO ESTRATÉGICA DA TELEMAR-MINAS

Alexandre de Pádua Carrieri*
Augusto César de Aquino Cabral**

RESUMO

Ao longo das últimas décadas, as organizações tiveram que lidar com um cenário caótico e turbulento, marcado pelo crescimento da globalização econômica e por alterações profundas nos sistemas políticos e sociais. Novas fontes e padrões de competição, reestruturações e mudanças na macro conjuntura, envoltas na ideologia neoliberal, colocaram em xeque estratégias tradicionalmente vistas como capazes de aumentar a competitividade. Algumas organizações responderam aos novos desafios tornando-se mais flexíveis e oferecendo a seus trabalhadores sistemas de apoio que lhes permitiram maior participação, autonomia e oportunidades de aprendizagem. Imersas nas incertezas, organizações, como a TELEMIG, usaram estratégias emergentes ou deliberadas. Outras, incapazes de lidar com os paradoxos, mudanças constantes e demandas aparentemente conflitantes, aprisionaram-se em padrões estratégicos antagônicos e mutuamente excludentes que impingiram dilemas como o de centralizar ou descentralizar, função ou processo, controle ou anarquia, preço ou qualidade, ordem ou caos. Partindo dessa perspectiva, este artigo tem como foco a transformação da TELEMIG na TELEMAR, em consequência de sua privatização, em que as estratégias emergentes da alta administração desempenharam papel central.

ABSTRACT

Throughout the last decades, organizations have had to deal with a chaotic and turbulent scenario, marked by the growing of economical globalization and by deep changes in the social and political systems. New sources and patterns of competition, restructurings and transitions in the macro conjuncture, immersed in the neo-liberal deology, jeopardized strategies traditionally perceived as capable of increasing competitiveness. Some organizations responded to these new challenges by becoming more flexible and by offering their workers support systems which granted them more participation, autonomy and learning opportunities. Overwhelmed by uncertainties, organizations like the TELEMIG made use of emergent and deliberate strategies. Others, incapable of dealing with paradoxes, constant changes, and apparently conflicting demands, chained themselves in antithetical and mutually excluding strategic patterns, which imposed upon them dilemmas such as centralization or decentralization, function or process, control or anarchy, price or quality, order or chaos. Departing from this perspective, this paper focuses on the transformation of the TELEMIG into the TELEMAR, as a result of its privatization, a process in which the emergent strategies of the top administration played a central role.

* Prof. CEPEAD/CAD/FACE/UFMG

** Prof. CAD/UFC

INTRODUÇÃO

Para autores como PINTO e VERGARA (1997); PROKOPENKO (1995); DU GAY e SALAMAN (1992), um setor que passou por profundas reestruturações nos anos oitenta e noventa em quase todo o mundo foi o setor público. Tendo em vista as tendências à privatização, esse setor foi remodelado a partir do tema do mercado, da empresa privada. As organizações privadas ofereciam um modelo – quase sempre exemplar – para a reconstrução das relações no setor público. Para FERNER e COLLING (1993), a privatização possibilitou inúmeras vantagens, ditas estratégicas, para as empresas: a primeira é que elas não ficariam mais sujeitas ao controle político de seus dirigentes; a segunda é a possibilidade de diversificar suas competências centrais e ampliar seus ganhos; a terceira é uma transformação cultural, pois as pessoas que nelas trabalhavam não se importavam com questões como custos, pagamentos, aumento de produtividade e de competição no mercado.

A conclusão parece ser a de que o modelo de mercado se impõe por seu poder de fazer com que seus atores, indivíduos ou organizações, tomem seus elementos constitutivos, sua lógica interna, como uma verdade quase que absoluta. Assim, ele se perpetua e se legitima ao criar e reforçar a crença em seus atores de que aqueles que não o adotam fracassarão na competição com aqueles que comungam de sua ideologia. Nesta linha de pensamento, alguns autores (e.g. DIMAGGIO; POWELL, 1983) têm demonstrado que a adoção de práticas e estratégias por parte de algumas organizações deve-se, por vezes, mais à busca de conformidade aos padrões organizacionais em moda, principalmente em situações de incerteza, do que ao cálculo imparcial dos custos e benefícios financeiros do modelo de mercado. Nesta perspectiva, as organizações que não seguem os padrões reconhecidos no mercado como sendo as melhores práticas de negócios tendem a ser vistas como não confiáveis e imprevisíveis e, portanto, como organizações a serem evitadas.

DIMAGGIO e POWELL argumentam (1983: 63-64) que as causas da burocratização e racionalização das organizações não mais são aquelas apontadas por Weber no início do século vinte: competição no mercado entre firmas capitalistas, competição entre os estados e demandas da burguesia. Segundo eles, a burocratização, bem como outras formas de homogeneização ocorrem como resultado de um processo que torna as organizações mais similares sem necessariamente torná-las mais eficientes. Estes processos de homogeneização resultam da estruturação (GIDDENS, 1979) da institucionalização dos campos organizacionais, que são constituídos pelos agregados de organizações que formam uma área reconhecida de vida institucional. Isomorfismo, segundo DIMAGGIO e POWELL (1983: 66), é o conceito que melhor captura estes processos de homogeneização. Nesta visão, as organizações competem não apenas por recursos, clientes e ajuste econômico ao seu ambiente, mas também por poder político, legitimidade institucional e ajuste social ao seu meio.

Deste modo, nas organizações, tanto públicas como privadas, as práticas administrativas e econômicas parecem modelar-se cada vez mais, favorecendo o desenvolvimento de decisões e ações semelhantes. A homogeneização das práticas acontece no sentido de traçar preceitos e receitas a serem exemplarmente seguidas. Livros, pesquisas, trabalhos, estudos tendem a ser produzidos para que as práticas sejam modelizadas. A produção científica sobre estratégia na Teoria Organizacional (TO) pode ser considerada representativa deste movimento em direção a uma modelização do saber. O discurso científico, que aparece sob uma forma limitada, dispõe de uma matriz organizativa que agencia a conceituação das coisas e dos fatos. Na TO, observa-se um crescente uso de expressões tais como vantagens competitivas, competências essenciais etc., que implícita ou explicitamente proclamam um caráter estratégico às questões tratadas, tornando-as, portanto, essências não apenas para a competitividade das organizações,

mas para sua sobrevivência. Esses enunciados discursivos denotam ou delimitam formas organizacionais de ver, pensar e agir em um contexto de mundo globalizado.

Para WHIPP (1996), KNIGHTS e MORGAN (1991), além da estratégia ocupar uma centralidade nos estudos organizacionais, esta é usada pela elite administrativa como forma de manutenção de poder, no sentido de definir quem controla as decisões, os caminhos para onde a organização deverá seguir. LYLES (apud WHIPP, 1996: 263) argumenta que estratégia tornou-se para os estudos organizacionais uma *buzzword* devido o desgaste que tem sofrido, ao invés de se tornar uma palavra-chave. O discurso sobre estratégia tem levado as organizações a adotar, freneticamente, esforços de transformação. Diversos têm sido os caminhos. Em grande parte, as opções concretizam-se na forma de prescrições, verdadeiras panacéias. Por vezes, a receita indica doses moderadas, homeopáticas como nos programas de qualidade, amplamente propagados na década de oitenta. Outras vezes, indica doses drásticas, alopáticas como nos processos de reengenharia, drasticamente implantados no início da década de noventa. Em alguns casos, estes esforços partem da própria organização em resultado de autoquestionamento, um senso generalizado de desagrado em relação a processos desenvolvidos e resultados alcançados. Em muitos outros, impõem-se pelas pressões do meio. Quer sejam movidas para sobreviverem, pela necessidade de tornarem-se competitivas, ou para manterem-se em posição de liderança, as organizações são primariamente estimuladas pela necessidade de adaptação ao meio. O equacionamento da interface organização-ambiente é a força maior dos movimentos reestruturadores. A um só tempo, este ajuste é o ponto de partida, o cerne e o ponto de chegada.

É neste sentido que se coloca este trabalho, que tem por objetivo evidenciar as estratégias emergidas da alta administração de uma empresa do setor de telecomunicações – a Telemar – pouco depois de sua privatização. Pelos discursos dos diversos atores organizacionais, pode-se identificar as estratégias de transformação de Telemig em Telemar, ou seja, a transformação de 16 empresas públicas de telefonia em uma *holding* privada, em um processo em que evidenciam-se as habilidades dos membros da coalizão dominante - os indivíduos que têm o poder de influenciar estratégias, objetivos, e decisões - de conscientemente determinar estratégias e projetos estruturais eficazes no ajuste organização-ambiente (DUNCAN; WEISS, 1979: 78).

ESTRATÉGIA: O ENFOQUE EMERGENTE

Para KNIGHTS e MORGAN (1991), a visão predominante do uso da estratégia tem o sentido principal de promover uma identidade a quem dirige os processos e toma as decisões, pois cada vez mais a administração é exercida por profissionais, indivíduos que não detêm os meios de produção, e por isso mesmo pela estratégia promovem seu conhecimento e diferenciam-se do chão-de-fábrica. Assim, como sugerido anteriormente, apoiado inclusive no uso de expressões ideologicamente carregadas no sentido de conferir um valor estratégico às questões a que se referem, é formulada uma divisão de poder dentro da organização, entre aqueles que decidem, fazem as estratégias e utilizam-na para como sua base de diferenciação, e aqueles que só cumprem o que foi pré-determinado. Além disso, predomina a visão que o indivíduo ou organização que não utiliza ou se alinha aos modelos estratégicos é irracional, estando, portanto, excluído da livre competição do mercado.

Para CLEGG e HARDY (1996), nos anos sessenta e setenta a identidade intelectual das teorias estratégicas, mas principalmente da TO, estava diretamente ligada à racionalidade, com o predomínio de uma ortodoxia da ciência normativa, positivista e funcionalista. Estes autores destacam que havia uma vigilância e controle, por uma elite, da produção intelectual na TO, do que era considerado racional e, portanto, relevante. Deve-se ressaltar que o final de década de setenta é

para a TO um período de divisão de águas, é onde a ortodoxia predominante começa a ser questionada por autores como BURREL; MORGAN (1979) entre outros, e as visões "alternativas" das organizações começam a ganhar mais espaços nas pesquisas e análise sobre as organizações. Por esta razão, nos anos oitenta, haveria a predominância da incerteza, da confusão, da relatividade, da diversidade e da fragmentação. E haveria na ciência um relativismo radical impulsionado pelas abordagens alternativas que ganhavam mais espaços na TO. A partir de então, se estabelece a dicotomia: paradigma dominante, racionalista e universal versus os paradigmas alternativos, relativistas e radicais (REED, 1996).

Nos estudos e pesquisas sobre estratégia não foi diferente. As abordagens consideradas mais "alternativas" e até mais heréticas conseguiram conquistar mais espaço na TO somente após os anos setenta. Tanto CHAFFEE (1985) como KNIGHTS e MORGAN (1991) destacam Mintzberg e Pettigrew, como os autores que possibilitaram o questionamento da visão ortodoxa predominante, e que desenvolveram visões alternativas de estratégia na década de oitenta. Todavia, há diferenças básicas entre eles. KNIGHTS e MORGAN (1991) afirmam que ambos, Mintzberg e Pettigrew, voltam a atenção para estratégia como um processo socialmente construído e para as características políticas deste processo, além disso levam em conta a inabilidade do modelo racional dominante de contabilizar concretamente o ambiente.

Para CHAFFEE (1985), Mintzberg seria um representante do modelo no qual a estratégia é uma questão de adaptação, assim sendo, as estratégias emergentes (ou não) possibilitariam a crescente adaptação da organização ao meio, cada vez mais complexo e diversificado. Nesta visão, há forte inter-relacionamento entre organização e ambiente. Apareceriam as estratégias de gestão, de produção, de marketing, de informação, de vendas, etc. cada qual tentando conseguir melhor monitoramento do ambiente e resultados para a organização. Para KNIGHTS e MORGAN (1991), a noção de estratégia emergente é o conceito mais importante evidenciado por Mintzberg. Este conceito envolveria também a intuição e a criatividade, atacando a rígida formalização e categorização da ortodoxia que imperava na TO. Ainda para MILLER (1987), Mintzberg também daria ênfase ao processo decisório, isto é, ainda caberia aos gerentes o controle pela escolha da estratégia, ou das estratégias a serem seguidas. De maneira geral, esta visão adaptativa produziu o afloramento da constante luta pelo poder que existe na organização não somente entre os departamentos, mas também entre as profissões, entre engenheiros, administradores e economistas principalmente.

O conceito de estratégia tem diferentes conotações em diferentes contextos, quer na esfera teórica da academia, quer na esfera prática das empresas. A abrangência e complexidade do termo impedem a elaboração de um conceito consensual. Não há uma definição única, universalmente aceita (MINTZBERG; QUINN 1995). Entretanto, abundam definições reconhecidamente válidas. Estratégia é 'a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados' (MICHEL 1990: 255). Pode ser vista como 'o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas, e seqüências de ação de uma organização em um todo coerente' (MINTZBERG; QUINN 1995: 5). Consiste em uma série de intenções expressa em um plano que expõe a missão da empresa, o âmbito de suas operações e metas, e as medidas para o alcance destas metas no contexto amplo do seu ambiente. Ademais, ela relaciona-se ao comportamento por consolidar um padrão de decisões sobre distribuição de recursos (BLISS 1994: 213). É 'o produto de um ato criador, inovador, lógico e aplicável, que gera um conjunto de ações coerentes de alocação de recursos e de decisões táticas, objetivando colocar a empresa em posição competitiva vantajosa' (TERRE 1988: 61). Para MINTZBERG e QUINN (1995: 10), a essência da estratégia é a construção de uma postura ao mesmo tempo forte e flexível o suficiente a ponto de capacitar a organização a alcançar seus objetivos maiores, a despeito da imprevisibilidade das pressões externas.

MINTZBERG (1994) amplia o enfoque tradicional militar ou de negócios dos estudos de estratégia pela introdução de sua concepção dos cinco Ps. Estratégia como plano, curso de ação intencional; como *ploy* (truque), manobra com o intuito de obter vantagem desleal; como padrão, consistência de comportamento, intencional ou não; como posição, nicho intencionalmente selecionado através de um plano ou truque ou 'encontrado' através de um padrão de comportamento; e como perspectiva, conceito abstrato, compatível com a noção de estratégia como plano e padrão, expresso através da cultura ou visão compartilhada da organização. As duas primeiras definições implicam a noção de estratégia emergente em oposição ao clássico conceito de estratégia deliberada. Elas indicam que as estratégias podem ser formadas sem terem sido conscientemente pretendidas, sem formulação.

O enfoque emergente é uma alternativa complementar e não substitutiva ao enfoque deliberado e estritamente racional. Ele questiona as implicações do rompimento com a estrutura de conhecimento tácito existente no antigo sistema artesanal de produção, em que havia uma conexão entre ação e pensamento. Nele, dedicação, maestria de detalhes e de habilidades e interação harmônica entre o trabalhador e o trabalho substituem as exigências de racionalidade e controle externos. Enquanto o enfoque tradicional negligencia os processos subjetivos e não palpáveis, o enfoque artesanal privilegia o processo flexível de troca, criatividade e inovação que leva à formulação e implementação de estratégias. Esta perspectiva mais realisticamente retrata o modo como as estratégias são formadas. O mesmo estilo de abordagem utilizado pelo artesão em relação ao seu trabalho pode e deve ser utilizado pelo administrador também em relação ao seu. Para tal prevalecem o uso do conhecimento tácito e a capacidade 'sensorial' do artesão. Na metáfora de MINTZBERG et al. (2000), os gerentes são os artesãos, e a estratégia, a agila.

Então, cria-se uma diferenciação frente à estratégia formulada a partir de conceitos militares, para se obter maior controle da situação e derrotar os inimigos; cujas ações traçadas deveriam ser cumpridas a risca, em que o controle era chave principal, e a estratégia é imposta a toda organização. O ato de criar uma estratégia, segundo MINTZBERG e QUINN (1995), é mais abrangente e deve levar em conta inúmeras variáveis. Para estes autores, estratégias podem ser formuladas e formadas. Isto é, estratégias podem ser formuladas como requerem os administradores, a alta cúpula, as teorias de planejamento, mas também podem ser elaboradas internamente à organização, por quem seja criativo. Neste sentido, o da formação, uma organização pode ter um modelo (ou realizar uma estratégia) sem o conhecimento desta. Neste momento o administrador (estratégico) ou sintonizado com a organização teria o papel de deixar este modelo criar raízes, e moldá-lo conforme os objetivos da organização.

Portanto, uma estratégia pode ser deliberada ou emergente. Uma estratégia é emergente quando as ações convergem para um modelo, são formadas, e tornam-se deliberadas quando este modelo é reconhecido e "legitimado" pelos administradores. Ou seja, como já comentado, o administrador teria o papel de perceber as estratégias emergentes e as deixaria criar raízes. Uma vez traduzidas, estas poderiam ser formuladas, em termos mais gerais, para a organização. Existiria um continuum entre a estratégia deliberada e a emergente. De um lado, estaria a 'deliberadamente pura': em que a aprendizagem seria excluída, a estratégia seria imposta. Do outro lado, estaria a 'emergente pura': em que não existiriam os controles e, portanto, emergiriam inúmeras estratégias, podendo levar ao caos. Estes pólos seriam os extremos de um continuum, assim as estratégias criadas estariam oscilando entre eles, podendo algumas ser mais emergentes e outras mais deliberadas. Uma boa estratégia, para MINTZBERG (1994) seria uma que emerge da organização e é deliberada depois pela organização, isto é, uma organização deliberadamente emergente.

Ao longo das décadas de 1980 e 1990, muitas das oscilações nas estratégias adotadas surgiram à medida em que as organizações aderiam, sucessivamente, aos modismos da administração: *empowerment*, excelência, cultura, qualidade,

caos, *downsizing*, reengineering etc. Algumas organizações foram capazes de aprender a partir de suas experiências. A partir da compreensão do presente e da consciência de que nunca há apenas uma única resposta certa, elas foram capazes de responder às mudanças (MONTCRIEFF; SMALLWOOD 1996). Ao determinar as metas e os objetivos da organização, bem como a amplitude de ações disponíveis para a consecução de sua orientação estratégica, a estratégia impõe limites ao processo decisório e fornece um contexto para a percepção e interpretação do ambiente, influenciando, assim, a aprendizagem. As alternativas estratégicas percebidas em uma organização são função de sua capacidade de mudança (FIOL; LYLES, 1985).

Assim o uso de criatividade, intuição, flexibilidade, adaptação, aprendizagem e resposta imediata a necessidades e problemas a medida em que estes surgem são os elementos básicos que alicerçam o enfoque estratégico da alta administração. Mais do que um receituário com uma extensa lista de ingredientes a serem metodicamente combinados, este enfoque emergente retrata uma postura mental frente à realidade dinâmica das organizações, sem perder de vista as questões urgentes e imediatas do curto prazo e a orientação visionária e compartilhada de longo alcance. Combinados, os dois extremos do foco de atenção resultam na estratégia total da organização. A estratégia real é o produto da sinergia entre as estratégias pretendidas, planejadas, e as estratégias emergentes, adaptativas e reativas. O pensamento, e não o planejamento estratégico, é o instrumento apropriado à sua construção.

Ignorando a complexidade que envolve as organizações, a abordagem estratégica tradicional conclui que toda ação está substanciada em uma intencionalidade. Esta falácia é muitas vezes responsável pelo insucesso do enfoque formal de planejamento estratégico dado que freqüentemente acontece da ação guiar o pensamento. Não necessariamente o raciocínio antecede a ação ou, em outras palavras, a formulação antecede a implementação. Não existem estratégias totalmente deliberadas ou totalmente emergentes. Seria mais correto pensar em um contínuo cujos extremos são identificados de um lado pelas estratégias deliberadas e do outro pelas emergentes; respectivamente, ordem e caos. Dada a competitividade da atualidade, uma organização que não se prende a elaboradas concepções de estratégia, mas ao contrário, enxerga valor estratégico também nas ações de adaptação reativa e nas respostas imediatas, mais facilmente consegue romper com suas amarras burocráticas e efetuar a redistribuição das relações de poder que, em última análise, viabilizam ou bloqueiam quaisquer esforços de ajuste da organização. Refutando o caráter prescritivo da estratégia, o enfoque emergente centra-se no processo de construção da estratégia e não no de implementação. Nele, as estratégias são emergentes, são formadas e não formuladas. Esta concepção nasce da noção de que "o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. Portanto a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou "aprende" (MINTZBERG et al., 2000).

DISCURSOS: CAMINHOS PARA SE APRENDER AS ESTRATÉGIAS

Qualquer organização, segundo GRANT et al. (1998), pode ser estudada, apreendida e compreendida pelos discursos que a permeiam. Para esses autores, é importante que se tente realizar uma integração entre as abordagens estratégicas e as discursivas, pois é pelos discursos que os atores organizacionais constroem suas estratégias, a própria identidade, ordenam seus valores, coordenam seus comportamentos, reforçam seus papéis etc.

O estudo das estratégias desenvolvidas pela alta administração em transformar a Telemig em Telemar-Minas foi acompanhada através dos discursos. Um discurso é um "conjunto de temas (...) que materializam valores, normas, carênci-

as, desejos, explicações, justificativas e racionalizações" (FIORIN, 1988: 43); isto é, "um conjunto de temas (...) que materializam uma determinada visão de mundo" (p. 32). A construção de uma visão de mundo, as relações que a fundamentam e a justificam, refletem uma ordem, uma ordenação que distingue coisas e lhes confere identidades, estabelecendo positivities nos discursos apreendidos. Em FOUCAULT (1987a e b), o discurso é pensado enquanto acontecimento, e é proposta a descrição destes acontecimentos discursivos buscando a elucidação de unidades que ali se formam. Assim como a apreensão das mudanças nos sistemas de positivities que estabelecem, ou seja, as descontinuidades. Desta forma, através da análise da prática discursiva enquanto manifestação de uma configuração de coisas, se busca definir sistemas de simultaneidade e as mutações necessárias para a configuração de novas positivities, no espaço geral do saber. A análise das positivities que se fundam, na ordem e no modo de ser das coisas que são oferecidas ao saber: "analisar positivities é mostrar segundo que regras uma prática discursiva pode se formar grupos de objetos, conjuntos de enunciáveis, jogos de conceitos, séries de escolhas teóricas (...) os elementos formados são a base a partir da qual se constroem proposições coerentes, se desenvolvem descrições mais ou menos exatas, se efetuam verificações, se desdobram teorias (...)" (FOUCAULT, 1987a: 205).

Segundo KNIGHTS e MORGAN (1991), há diversas maneiras de se relacionar subjetivamente com o discurso estratégico. A primeira seria pela sedução total, os gerentes refletiriam os planos estratégicos da organização (dos acionistas, donos etc.). A segunda seria pela aceitação/rejeição parcial de alguns elementos do discurso estratégico. A rejeição parcial pode ocorrer pela valorização da experiência e prática vividas e do instinto para os negócios e também pela tradição, desta forma, o indivíduo ou se submete ou acaba por construir modos de resistir. A terceira, seria a rejeição total do discurso estratégico. Nesta, o indivíduo seria execrado, excomungado da organização, pois é considerado foco de resistência. Desta forma, as pessoas, e também as organizações, que não têm acesso a informações, a conhecimentos (saberes) desta ou daquela situação não podem perceber o poder que as seduz ou as envolve, porque este se encontraria atuando cada vez mais nos detalhes, se multifacetando, criando todo tipo de barreiras, camuflando-se. Assim modelizaria a ação dos indivíduos que acabariam agindo mais taticamente, sucumbindo a um discurso dito estratégico: da diferenciação tecnológica, da inovação do setor, da qualidade, da penetração de novos mercados globalizados e outros, como já mencionado.

Buscou-se, então, compreender pelos discursos falados e escritos a construção das estratégias da alta administração na transformação da Telemig em Telemar, na união de 16 empresas públicas em uma *holding* privada. Para isso, propõe-se o estudo pautado em elementos da Análise do Discurso (AD), como, por exemplo, as seleções temática¹ e lexical e a construção das personagens. O uso desses elementos da AD em uma pesquisa possibilita explorar não só as ambigüidades e contradições, mas também os vários modos de representações, os múltiplos valores e a construção das significações da vida organizacional pelos atores envolvidos. Na concretização deste trabalho, foram realizadas aproximadamente 100 entrevistas com pessoas que trabalham ou trabalharam na empresa foco, dentre estes, 45 gerentes, 40 técnicos, dois ex-presidentes, 2 sindicalistas e 9 empregados. Foram também coletados documentos da empresa: Relatórios Anuais, o Jornal Ddicas e outros.

¹ Fiorin (1988 e 1989) afirma que os temas são elementos semânticos presentes em qualquer discurso. Os temas remetem aos elementos abstratos. Os "discursos temáticos têm uma função predicativa ou interpretativa" (Fiorin, 1989: 65) exercendo papel de "categoria ordenadora dos fatos observáveis", (Fiorin, 1988: 24) isto é, procuram explicar a realidade, inclusive estabelecendo relações de dependência.

TELEMIG/TELEMAR-MINAS OU DEZESSEIS EM UMA: UM DESAFIO DA UNIFICAÇÃO

A privatização tende a ser compreendida como um processo de transformação em que um papel crítico na virada para o mercado é desempenhado por empresas estrangeiras investindo recursos financeiros, tecnológicos e humanos (VILLINGER, 1996). Para a TELEMIG, entretanto, a quebra do Sistema TELEBRÁS e sua eventual privatização não significaram, como costumeiramente é o caso, o acesso a tais recursos. Na realidade, foi exatamente ao contrário, não apenas do que prega a literatura especializada, mas das expectativas pragmáticas tanto do governo, como do próprio pessoal da empresa. Coube à TELEMIG preencher o vácuo deixado no processo de venda da empresa pela inexistência de uma operadora estrangeira.

“ A questão do consórcio Tele Norte-Leste, eu acho que foi mais complexa ainda porque ele foi formado basicamente nos últimos instantes. Até então, não se tinha conhecimento... Na própria mídia, se você olhar, verá que não comentava de maneira muito forte a questão da Tele, de um consórcio nacional. Falava-se em italianos, em franceses, então a questão foi muito formada, na minha opinião, na última hora. Juntou-se uma série de atores naquele momento, com o objetivo de adquirir aquela empresa... atores muitas das vezes sem experiência no setor de telecomunicações. Você tem a Inepar, que é uma empresa que tem alguma tradição e experiência em telecomunicações, mas os demais atores não. Então a minha sensação é de que a coisa foi muito de última hora. Tanto é que você pode ver as dificuldades que surgiram depois. Tanto é que o BNDES teve que intervir, comprando vinte e cinco por cento... Então eu vejo que a coisa foi composta, ganhou-se o consórcio, e agora esse grupo está tendo que se organizar. Agora é que eles estão começando a se acertar acerca de como conduzir essa empresa que eles compraram muito no afã de comprar, porque era realmente o setor mais procurado, a “galinha dos ovos de ouro”, em termos de empresas a serem privatizadas no Brasil. Agora é que esse grupo parece que está tentando achar um caminho, tentando se compor para administrar, para gerir a organização.” (Ex-Assessor da Presidência)

Na verdade, essa confusão acionária não só resultou em uma inércia nas decisões que deveriam ser tomadas, mas, principalmente, numa indefinição de quem tinha poder para delinear as novas estratégias, ou seja, de quem realmente administraria a empresa. Mas, por final, a *holding* formou-se constituída pela “matriz do grupo que funciona no Rio de Janeiro. É composta de uma Diretoria Executiva e tem o Conselho de Administração, acima dessa Diretoria Executiva” (Diretor). A configuração da *holding* para a continuação da gestão do negócio de telecomunicações estruturou-se em termos das seguintes unidades: Unidade de Negócios Rio; Unidade de Negócios MinasGerais/Espirito Santo; Unidade de Negócio Nordeste/Leste; Unidade de Negócio Norte/Nordeste² e a Unidade Especial de Clientes Corporativos. A justificativa dessa estratégia consta no Relatório Anual (1998):

“Para potencializar a integração empresarial, dando impulso à unificação, a Tele Norte-Leste foi estruturada, do ponto de vista operacional, em quatro unidades regionais e uma unidade especial para atender aos clientes corporativos e prestadores de serviços de telecomunicações. Construídas a partir de afinidades geográficas e de mercado, as unidades são responsáveis pelo desenvolvimento e acompanhamento dos programas e metas de reestruturação e padronização estabelecidas pela holding.” (Relatório Anual, 1998)

² Nos jornais da Telemar, como o de junho de 1999, pode-se verificar que se optou pela criação de mais uma regional, a de Pernambuco, agregando estados que eram da regional Leste e Norte.

Na página 6 do referido relatório, ressalta-se que 48% do lucro operacional vem da Unidade Minas/Espírito Santo. Neste sentido, todo o destaque será dado à TELEMIG, como uma empresa de referência. Será ela que servirá de guia à integração da TELEMAR. Não são poupados elogios à TELEMIG, a seus empregados e aos próprios proprietários, estes últimos definidos como líderes em suas atividades. Na verdade, era preciso mostrá-los como sendo os melhores em suas atividades, bem como exaltar a administração de suas empresas, pois era necessário justificar a falta de uma operadora, de um gestor com experiência no negócio das telecomunicações. Para isso, recorre-se a todo o momento a empresas como a TELEMIG, que se sobressai como operadora pela excelência dos serviços prestados.

“ ‘A TELEMIG é espetacular, é o grande centro de excelência de toda a holding’. Segundo ele [Vice-Presidente da Tele Norte-Leste Participações], os funcionários são a parte mais importante do empresa, e agora terão a seu lado um grupo arrojado (a Construtora Andrade Gutierrez), (...). ‘Isso vai ajudar aqui dentro da TELEMIG e saibam que, entre os sócios da Tele Norte-Leste não existe nenhum mais ou menos bom, todos são líderes’” (DDdicas, ago 1998)

Todavia, é a partir deste cenário de indefinições estratégicas que começa a história da TELEMAR, ou pelo menos da Telemar-Minas. Uma empresa que já nasce gigante, em termos de mercado, de faturamento, de investimento; enfim, sob todos os aspectos. Proporcionalmente grande, será a tarefa que lhe será imposta como mero passaporte para a então incipiente guerra da competitividade, transformar dezesseis em uma. Lidar com a heterogeneidade das empresas, com grandes contrastes seria apenas uma das dificuldades. Se por um lado havia, em sua constituição, empresas em péssimo estado, como era o caso da TELERJ, por outro, havia aquelas apontadas como tendo um padrão de excelência em muitos de seus processos e serviços, como era o caso da TELEMIG. Sendo assim,

“quando a Telemar adquiriu 16 grandes empresas de telecomunicações do país, sabia o tamanho do desafio que tinha pela frente. A nova empresa assumia um sistema de telefonia fixo obsoleto, que precisava correr contra o tempo para superar o atraso de muitos anos de problemas e tentar reverter sua imagem diante dos clientes” (Safira.com, 1999: 2).

O tempo começava a passar e as definições estratégicas a demorarem. Coube, então, à diretoria da ex-TELEMIG impor uma pretensa visão de negócio conferida aos novos proprietários. Neste momento, é desta Diretoria que partem as estratégias – discursivas também – de prosseguir implementando a privatização. A mudança do “público” para o “privado” é considerada muito delicada e, portanto, a continuação da mesma visão de mundo é fundamental para a gestão da TELEMIG. Como sugerido por CARRIERI (2001), este período pode ser dividido em duas fases principais: a) de julho de 1998 até março/abril de 1999 quando a diretoria regional da antiga TELEMIG ainda detinha algum poder; e b) depois de março de 1999, quando um presidente da TELEMAR é nomeado e começa para a antiga TELEMIG mais do que a perda de sua autonomia, a sua transformação em uma mera filial. Em ambas as fases, a capacidade de desenvolver estratégias foi crítica para que os necessários ajustes e mudanças pudessem ser feitos, tanto em termos de gerenciamento de conhecimento, quanto em termos da definição dos novos papéis da empresa dentro do grupo.

A posição de liderança da antiga TELEMIG no âmbito da TELEMAR deve-se, numa perspectiva mais remota, ao seu histórico de capacitação tecnológica e humana, mas também, numa perspectiva mais recente, aos seus esforços de aprendizagem de novas competências de negócios. Deste modo, o período da pós-privatização caracteriza-se por ser uma fase na vida da nova organização, em que os conhecimentos adquiridos ou desenvolvidos ao longo do seu extenso período de transição para o mercado passam a ser não apenas consolidados, mas disseminados, tanto formal, quanto informalmente e por meio de uma série de modali-

dades, tais como, o remanejamento de seu pessoal para outras unidades e a utilização de muitos de seus processos como fonte de inspiração para o grupo como um todo.

"... a TELEMIG seria a que iria puxar o desenvolvimento das demais tanto é que um grande número de técnicos da TELEMIG hoje estão na holding. Eles foram chamados a participar e a TELEMIG tem participado de forma muito ativa em todos os grandes projetos (...) hoje a gente até tenta evitar essa questão de ter a TELEMIG em conta melhor pra tentar uma certa padronização (...) há até um certo estigma O pessoal da TELEMIG ficou até um pouco mal visto porque estava realmente aglutinando muito das tarefas técnicas, né? Então hoje a tendência da holding é dar uma reequilibrada nessa posição da TELEMIG." (Diretor)

De fato, a TELEMIG já desde meados da década de 1980 era vista dentro do Sistema Telebrás como uma empresa inovadora, o que muitas vezes, em termos práticos, significou ser uma empresa que não se atém às normas, regras e procedimentos burocratizados que em geral guiavam e prendiam as empresas do grupo, muitas vezes restringindo seu poder de ação. Desta forma, ela era apontada no Sistema TELEBRÁS como "a filha desobediente," um traço que, de uma certa maneira, foi trazido para a nova TELEMAR-Minas, como exposto abaixo por um dos diretores ao salientar a capacidade de trabalho de sua equipe:

"... na época era brigar na TELEBRÁS, a gente praticava algumas desobediências civis com a TELEBRÁS, a gente era muito irreverente, a gente assumia riscos e agora, também. Nós continuamos um pouco desobedientes, sim, claro que com a responsabilidade grande de fazer essa aglutinação e essa integração com a empresa (...)." (Diretor)

Apesar das indefinições e constantes rearranjos estruturais, o esforço da unificação foi levado adiante. Somente com a unificação efetiva das dezesseis empresas, a TELEMAR seria capaz de caminhar em direção de sua missão maior de:

"ser a melhor e a maior empresa operadora de telecomunicações do país. Antecipar metas da ANATEL pra possibilitar legalmente a gente estar entrando em outros setores, São Paulo e na região da Centro-Sul, pra gente ir chegando e ocupar o país (Diretor)."

A mudança estratégica parece, finalmente, começar a ocorrer quando do fortalecimento da matriz – o segundo momento - em março de 1999, com a alardeada nomeação de um homem do mercado para presidente da *holding* - um líder. Essa foi a oportunidade encontrada para se fazer uma concentração estratégica do poder, que daria ao mercado maior visibilidade quanto ao que desejavam os acionistas desse grande negócio de telecomunicações. É interessante observar que até esse fortalecimento havia nas estratégias, decisões e ações da *holding* um forte aumento de ambigüidades, no sentido de que os empregados não conheciam mais o que a organização tencionava fazer, o que era apropriado fazer, quem na organização era responsável pelo que a organização fazia.

"Agora que as grandes mudanças vão começar, agora que os acionistas estão começando a tomar mais pé do próprio negócio (...) agora, com a vinda do novo presidente, o Manuel Horácio Franciso da Silva, uma pessoa do mercado, é que essa questão está sendo definida. (...) Quer dizer, com um líder impondo uma nova visão, impondo não, mas definindo, não é? Impondo no sentido de dizer, mas colocando uma nova visão de negócios, que é essa busca realmente da questão do mercado, competição, de se preparar para a competição, de ser uma empresa efetivamente orientada para o mercado não só em nível de discurso, mas em nível da prática, a concorrência está aí, é outro fator que leva à mudança cultural..." (Diretor)

É interessante destacar a expectativa da vinda do novo presidente, Manoel Horácio considerado pelo entrevistado como um líder, um homem do mercado, que irá impor finalmente uma visão de mundo e mostrar como um negócio de telecomunicações privado deve ser gerido:

“...‘No primeiro momento, as pessoas não acreditavam no potencial de gestão que os acionistas teriam para comandar a empresa’, diz Alexandre Mescolin, do Ibmec (...). ‘Esqueceram-se de que poderiam montar uma equipe de executivos locais para tocar a empresa, sem precisar de gente de fora’ (...) ‘O mercado não tem certeza se os donos da maior empresa de telecomunicações do país terão algum interesse em continuar no ramo ou se estão apenas preparando a empresa para ser vendida quando chegar a hora. Repare: a TELEMAR é a única empresa que não tem nenhuma grande operadora por trás’.” (Missão Impossível, 1999)

Há uma incerteza quanto aos rumos da Tele Norte-Leste no tocante aos interesses de seus acionistas, que têm dúvidas quanto ao melhor investimento: voltar à diversificação dos negócios ou tornar a empresa mais atrativa economicamente para revendê-la? Nesse contexto, a matriz da *holding* necessitava mostrar uma imagem mais aceitável tanto diante das empresas que viria a gerir como dos clientes e da sociedade. A nomeação de Manuel Horácio foi cercada de publicidade, buscando-se personificar a imagem da *holding* como um todo, através do novo presidente da empresa. Foram, na época, divulgadas várias reportagens sobre esse novo responsável pela gestão da *holding*. Dentre elas, selecionou-se a reportagem da Revista Exame³ para mostrar a nova imagem que era apresentada ao público, baseada no espírito de sacrifício, na dedicação e no empenho, para com os clientes e colaboradores.

“Está almoçando às 14:15 horas o presidente da holding Tele Norte-Leste. O cardápio: três bolachas de água e sal, mastigadas entre golinhos do café preto. (...) O almoço relâmpago faz parte do dia-a-dia de Horácio, como é conhecido o presidente da maior empresa de telecomunicações brasileira, em número de terminais instalados.

(...) Horácio⁴ encara jornadas de 13 horas de trabalho. (...) Ele tem motivos para ter pressa. É dele, hoje, uma das tarefas mais inglórias do cenário corporativo brasileiro: dar forma, eficiência e produtividade à TELEMAR, um grupo de 16 empresas de telefonia, que cobre estados do Amazonas ao Rio de Janeiro, e transformá-la em uma única, eficiente e bem-sucedida companhia de telecomunicações

Nessa tarefa, Horácio luta ao mesmo tempo contra quase todos os obstáculos que um executivo pode encarar: de um lado, 16 ex-estatais totalmente distintas umas das outras, com práticas de empresa pública e culturas heterogêneas, diferentes tecnologias e diferentes níveis de competência e competitividade (...). Do outro lado, um grupo de acionistas sem a menor experiência no ramo de telecomunicações...” (Missão Impossível, 1999)

³ Segundo Donadone (1999: 38), “é possível afirmar que a revista Exame surge como o principal veículo da imprensa de negócios brasileira, apresenta público alvo que é formado, principalmente, de gerentes e empresários; e desempenha o papel de principal fonte divulgadora de idéias sobre as modificações organizacionais e tecnológicas das empresas”. Por esse motivo, dentre as inúmeras entrevistas concedidas pelo novo presidente aos mais variados meios de comunicação, escolheu-se essa revista, pois seu discurso tem um público alvo, no caso da pesquisa, os gerentes da Ex-TELEMIG e, de forma mais geral, também o que se denomina de mercado.

⁴ A reportagem trata-o a todo momento de Horácio, maneira como ele gosta de ser tratado, afirma a repórter.

A Horácio foi dada a responsabilidade de unir a Tele Norte-Leste numa mesma prática de gestão - de empresas privadas -, numa mesma cultura, numa mesma tecnologia e num mesmo nível de competência e competitividade. Os donos da Tele Norte-Leste, sem experiência em gestão de empresas de telecomunicações, nomearam-no presidente para que ele desse forma, eficiência e produtividade à empresa, tornando-a bem-sucedida e lucrativa.

"A questão é que hoje o produto que Horácio tem para vender é problemático. Como ocorreu com outras empresas privatizadas, os telefones da TELEMAR dão muito defeito. Por isso, uma grande parte dos seus clientes está insatisfeita. (...) É verdade que parte da responsabilidade cabe ao legado recebido pela TELEMAR: 16 estados – cada um com tecnologias de telefonia próprias e, muitas vezes, incompatíveis" (Missão Impossível, 1999)

O produto da Telemar – as ligações telefônicas – tem dado problemas. Mas não é culpa da empresa, pois esse problema de queda de qualidade igualmente ocorre em outras empresas privatizadas. A culpa, logicamente, é direcionada à herança recebida na compra da *holding*, herança de administrações que davam total autonomia às operadoras estaduais para desenvolverem suas próprias tecnologias. Horácio, segundo a reportagem, tem um objetivo audacioso: fazer da *holding* maior empresa da América Latina. Para isso, ele está contratando gerentes que conheçam telecomunicações e gestão de empresas privadas. Parece claro que ele, de um lado, está montando uma equipe de pessoas entendidas em telecomunicações e, de outro, de pessoas entendidas em negócios, vendas, satisfação do cliente.

"Historicamente, as empresas tinham o comprometimento com a máquina do Estado. Expandiam a rede sem se preocupar com a eficiência, rentabilidade, resultados ou tempo", diz Horácio." (Missão Impossível, 1999)

O que o presidente da *holding* afirma, principalmente no caso da TELEMIG, não é totalmente real. Na verdade, as telecomunicações tinham um fim: integrar e vincular as regiões ao Estado, ao governo central. Havia também preocupação com a eficiência e a rentabilidade, como mostram tanto os relatórios anuais das empresas, que precisavam prestar contas aos acionistas, como o ranking de Desempenho do Serviço Telefônico – DST da TELEBRAS.

"Segundo o mercado, seu grande desafio é mudar a mentalidade e a forma de trabalhar dos funcionários. Sem isso a empresa dificilmente 'deslanchará'. (...) O problema é fazer 16 empresas acostumadas a um ambiente não-competitivo entender que o importante não são os fios, mas os clientes. Segundo ele, agora o cliente deixa de ser paciente e passa a ser majestade. Daí a necessidade de trocar a antiga mentalidade de empresa de tecnologia por uma cultura de empresa de serviços. 'Se eu tratar meu cliente como ele era tratado antes, perderei todo o meu mercado', afirma Horácio. (...)

Para modificar a mentalidade dos funcionários, uma série de medidas está sendo adotada. (...) 'Antes, os funcionários não atendiam ao público porque a ordem era não atender mesmo', diz um consultor da área de telecomunicações. 'Agora não dá mais para fazer isso'. Para melhorar a comunicação com os clientes, Horácio criou um programa de visitas mensais a clientes corporativos. Primeiro inscrito: ele próprio. 'Tenho de conhecer pessoalmente os 50 maiores clientes da TELEMAR', diz. Além disso, ele e os demais gerentes da empresa vão, uma vez por mês, participar do programa de contato direto com os demais clientes, indo pessoalmente dar expediente no centro de atendimento ao assinante ou acompanhando o pessoal de manutenção, vestidos com o uniforme da TELEMAR. 'Isso não é mudança tecnológica, é uma mudança mental, mas que vai levar muito tempo para se definir', afirma Horácio." (Missão Impossível, 1999)

A mudança de mentalidade referenciada acima deve ser entendida como a transformação estratégica que teria em seu cerne fazer com que as pessoas que trabalhavam na TELEMIG mudassem seu enfoque para o de que estavam trabalhando para a sociedade, com o objetivo de integrar o país, para “aumentar o retorno do capital investido” dos novos proprietários. Nesse plano de aprofundamento da transformação estratégica, estaria a metamorfose da TELEMIG em TELEMAR-Minas:

“Na manhã do dia 9 de abril de 1999, exatamente às 6h e 55 min., entrou no ar pela Rede Record de Televisão, nos 16 estados atendidos pela Tele Norte-Leste, uma mensagem do presidente Manual Horácio da Silva a todos os seus colaboradores:

‘A Tele Norte-Leste nascia em julho de 98, representando 16 empresas do Sistema TELEBRAS. Hoje, estamos lançando o nome dessa nova empresa, Ontem, éramos 16 operadoras, hoje, somos uma única empresa, a TELEMAR, com Unidades de Negócios em 16 Estados e escritórios comerciais em outros três. (...)’

O mercado mudou, a empresa mudou e nós temos, daqui para a frente, de conduzir esses processos. Nossos esforços estarão daqui para a frente concentrados num trabalho coletivo, focado em resultados. Nossa empresa terá que passar por um processo de renovação interna, um processo que nos levará a vencer obstáculos, a transpor barreiras culturais e profissionais. Um caminho direcionado para nossos clientes, onde eles estiverem, e que mostre a TELEMAR como uma empresa preocupada em se posicionar no mercado de forma diferenciada pelo atendimento e qualidade (...) Uma empresa sólida e firme, competindo para enfrentar o mercado, depende de seus empregados. Somos, nós, os empregados da TELEMAR, os responsáveis pelo sucesso dessa empresa. Ela será tão promissora quanto for o empenho em enfrentar a concorrência. (...)

Se você acredita que o trabalho pode ser a alavanca do sucesso dessa nova empresa, a TELEMAR, vista a camisa que você recebeu e pense: se ontem eu era a Tele Norte-Leste, hoje eu sou TELEMAR. A voz de um novo tempo, um agente de transformação, um importante membro da equipe TELEMAR, a mais brasileira das empresas de telecomunicações’ (DDdicas, março/abril 1999)

Paralelamente ao tema da troca de nomes, explora-se o da concreta transformação de dezesseis Teles em uma só:

“O movimento da pós-privatização é muito mais complexo que o da pré, quando você fazia um projeto, estabelecia uma meta, cumpria e chegava lá. O projeto maior é unificar dezesseis empresas numa só, mas você não consegue fazer o caminho de chegar lá... Então isso muda toda hora, então as decisões hoje são imediatas, quer dizer, chega agora da holding, da matriz e você tem que estar implementando amanhã. Quando ela fala agora, é agora (...) de repente você está mexendo com seu projeto e tem que largar... é isso que nós estamos vivendo hoje.” (Gerente 17)

A aglomeração das dezesseis empresas em uma só operadora parece ser vista por esses entrevistados como um momento de transição, mas também como um momento em que a melhor empresa da *holding* - a TELEMIG - estaria sendo sacrificada. De outro lado, havia, contudo, uma certa esperança nessa nomeação. Segundo um outro grupo de gerentes, o novo presidente tinha espírito de liderança, era um “capitão” que iria conduzir a nau para “os mares nunca antes navegados” da competição, do trabalho em uma empresa privada.

“A liderança vem de cima, pela própria característica do nosso presidente, pelo próprio carisma dele. Isso vai permeando a forma de liderança

(...) eu acho que é por aí... nós estamos aprendendo a trabalhar numa empresa privada." (Gerente 2)

"Então a empresa trouxe um novo presidente, os acionistas trouxeram um novo presidente, que tem uma visão completamente diferente da dos profissionais da área, exatamente no sentido de adquirir uma nova cultura. Eu acho que isso é fundamental, porque nós vivemos um momento muito diferente." (Gerente 15)

A escolha desse presidente parece ter sido uma decisão acertada, no entendimento desse grupo específico de gerentes, tendo em vista tratar-se de uma pessoa de fora do setor de telecomunicações, podendo, portanto, implementar mais facilmente as reestruturações desejadas pela alta administração e até por esses gerentes, e promover uma nova visão da empresa:

"...de 16 operadoras em uma TELEMAR em uma homogênea, ágil e dinâmica organização empresarial, reconhecida pela excelência do relacionamento com seus acionistas, fornecedores, clientes e colaboradores" (Relatório Anual, 1999)

Uma forte estratégia de uniformização utilizada para a consolidação da visão estratégica da alta administração da TELEMAR foi, sem dúvida, a mudança de nome, ou melhor, o uso do nome fantasia para identificar de um modo generalizado as empresas do grupo, independentemente da razão social de cada uma das unidades. De modo geral, tanto para o público interno, quanto para o externo, esta foi uma medida que surtiu efeito positivo, apesar da relutância inicial identificada em alguns poucos casos.

"Isso realmente está dentro de uma estratégia, ser uma empresa única. Então seria uma forma que eles viram para colocar uma cultura única, de acabar com a questão, ah, a TELEMIG é melhor, ah, o Rio de Janeiro é aquela coisa. Então no sentido de até acabar um pouco com essas questões internas, seria preciso assumir a empresa como uma empresa única. Você é empregado da TELEMAR. Não adianta só a TELEMIG estar bem, não adianta só a TELEBAHIA estar bem, se o Rio não estiver bem, se Amazonas não tiver bem. Acho que perpassou muito por essa questão de criar uma identidade única, de evitar regionalismos (...) Para mim, tem aquela questão de enquanto mineiro, a questão da marca. A gente já trabalhava muito em cima da marca TELEMIG. Era uma marca muito bem aceita no mercado (...) A grande preocupação do consumidor vai nessa direção. Será que em sendo agora uma empresa que vai atingir dezesseis não vão se esquecer ou não vão dar o atendimento que antes a TELEMIG dava? Há muito dessa questão, desse medo do consumidor de que a qualidade caia." (Diretor)

Tendo sido originalmente apenas o nome do consórcio que eventualmente comprou o pacote das dezesseis empresas que viriam a formar o grupo, o nome TELEMAR,⁵ em geral, teve boa receptividade, principalmente nos estados em que as antigas teles não gozavam de uma boa imagem. Entretanto, no caso específico de Minas, em que tanto no âmbito interno, quanto no externo o nome TELEMIG era uma marca valorizada, há uma relutância maior em acatar o novo nome. Internamente, existe o agravante da média de tempo de empresa, de um grande número de empregados, ainda ser elevada. Embora não seja a regra, para alguns o nome TELEMIG parece estar bem enraizado.

"Esse nome também vai ser tranqüilamente absorvido a partir do momento que todos nós compreendemos que é uma empresa só, e que é uma empresa que está quase toda na faixa litorânea do nosso país.

⁵ A Tele Norte-Leste foi apelidada de TELEMAR pois contrapunha-se a TELEMATO, a Tele Centro-Sul.

Então é um nome muito tranqüilo, sob o ponto de vista que a empresa não é em Minas, a empresa vai do Rio ao Amazonas. Ele vai ser tranqüilamente absorvido. O nome TELEMAR é até um nome bonito. O mar é algo que está muito arraigado em todo povo brasileiro, mesmo nós que vivemos aqui nas montanhas, nós temos um carinho especial pelo mar. Adoramos o mar. É um nome que tem tudo pra afirmar apesar de, no princípio, sob o aspecto especificamente de Minas, eu acho que ele causou um pouquinho de perplexidade.” (Diretor)

Uma faceta desta perplexidade é o fato que, de um certo modo, a mudança de nome mexeu com o próprio senso de identidade das pessoas, principalmente de alguns dos funcionários mais antigos, para quem o novo nome foi a personificação dos seus temores de perda de posição, status e poder.

“... não tenho dúvida que mexe com a identidade das pessoas, mas é muito importante inclusive pro usuário identificar se ele estiver no Amazonas, em Minas, no Rio que é uma empresa só. E é bom que nós saibamos também que a empresa espelho que vai competir com a TELEMAR, ela tem a mesma área de atuação. Ela vai competir do Rio ao Amazonas. Eu acho que a partir do momento que nós, a direção da empresa, temos feito uma campanha para os empregados que foram os primeiros a receber alguma coisa relativa à publicidade da TELEMAR, as pessoas, aos poucos, estão absorvendo com tranqüilidade esse nome e identificando o quê que é a TELEMAR, e isso é muito importante para a cultura da empresa. Que a TELEMAR não é a TELEMIG. A TELEMAR vai do Rio ao Amazonas. Isso vai ser fundamental pra cultura empresarial. Ainda estamos naquele momento de adaptação. E aqui no âmbito específico de Minas Gerais, pra sociedade, eu acho que houve um pouquinho de perplexidade: “mas por que TELEMAR? Ah, que coisa!” Mas aos poucos, com as campanhas publicitárias que estão sendo feitas todo mundo vai compreender que, exceto Minas, todos os outros estados estão na faixa litorânea e Minas finalmente tem mar.” (Diretor)

Uma conseqüência das mudanças estratégicas introduzidas na TELEMAR-Minas, nessa fase de unificação, é uma alteração na percepção da imagem da empresa por parte dos clientes e fornecedores.

“Os fornecedores vêem isso de um contexto maior. Eles enxergam o grupo de operadoras que compram produtos e serviços. E como essa compra tende a se elevar muito devido aos novos entrantes, as próprias empresas de celular. Então, hoje, o fornecedor está muito na dele. Ele hoje tem uma demanda que pode ser inclusive muito maior que a sua oferta. Então para ele foi extremamente interessante esse processo de privatização e de criação da Telemar (...). Para o cliente comum, essa concorrência ainda não existe.(...) A coisa exige um trabalho. A posição do consumidor, hoje, é muito mais uma posição de expectativa, de receio: Será que isso vai piorar, será que vai melhorar? E de esperança de que realmente os preços barateiem, que essa briga se reverta em ganhos pra ele.” (Diretor)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Várias são as considerações finais que podem ser evidenciadas deste trabalho. Uma primeira refere-se à pesquisa sobre estratégia. O estudo das estratégias como um processo-produto emergente da dinâmica organizacional, desenvolvido num contexto histórico, ideológico, econômico e social específicos, mostra-se como uma alternativa viável para as pesquisas sobre esse tema. Esta aborda-

gem possibilita um conhecimento não apenas mais aprofundado, mas também mais realista das organizações, por não privilegiar somente os gerentes, sejam eles administradores ou não, mas dirigir-se à organização como um todo. Neste sentido, a estratégia é analisada por toda a organização, assim tanto a alta cúpula como o “chão-de-fábrica”, embora genericamente em um grau bem menor, como evidenciado na transformação da Telemar aqui descrita, contribuem na elaboração de estratégias.

Outra, refere-se à metodologia usada no trabalho. Considerando-se a complexidade e pluralidade de discursos que podem percorrer qualquer organização, evidencia-se que utilizar a AD em estudos organizacionais possibilita explorar não só as ambigüidades e contradições, mas também os vários modos de representações, os múltiplos valores e a construção das significações da vida organizacional pelos atores envolvidos. A utilização da AD como uma ferramenta de pesquisa no campo dos estudos organizacionais, principalmente na área de estratégia, configura múltiplos caminhos. Ao buscar construir interpretações do “mundo” organizacional, a AD pode ajudar a evidenciar a vasta rede de significações que se formam no contexto das organizações.

Quanto à organização, observa-se que a evolução da antiga TELEMIG evidencia uma série de mudanças, aos quais associam-se processos de aprendizagem de significativo valor estratégico, como atestam, por exemplo, dois dos seus grandes marcos, a qualidade total e a reengenharia. Nos anos mais recentes, em especial a partir da segunda metade da década de 1990, o foco desta aprendizagem voltou-se para a aquisição das chamadas novas competências de mercado. Em relação aos recursos humanos, estas reorientações estratégicas ocorreram de forma natural, quase espontânea, surgindo, muitas vezes, como um traço da cultura da organização que, tradicionalmente, sempre investiu muito no desenvolvimento de seu pessoal, não apenas em termos de formação técnica e profissional, mas também em termos de aquisição de habilidades gerenciais, com forte ênfase nos aspectos comportamentais.

A aprendizagem de tais competências ocorreu através de uma vasta diversidade de programas com maior ou menor intensidade, desde cursos de curta duração e participação em eventos e seminários até a realização de programas de pós-graduação, principalmente, nas áreas de marketing e gestão. Embora tenham sido de extrema relevância para os indivíduos, tendo sido inclusive, em alguns casos, determinantes na continuidade destes na empresa, estas aprendizagens em nível individual subordinaram-se, em geral, aos interesses de aprendizagem da própria organização em seu esforço de redirecionar-se para o mercado, rompendo assim sua longa história de empresa de engenharia de telecomunicações e passando a ser uma empresa de serviços de telecomunicações.

Do ponto de vista macro-estrutural, a globalização e o neoliberalismo são os dois grandes vetores de cuja interação recíproca no nível econômico, político e ideológico resultaram a privatização do setor de telecomunicações e o reposicionamento da organização, fortemente centrado nas estratégias emergentes de sua administração superior. Foi esta flexibilidade estratégica que apoiou a transição da antiga TELEMIG, viabilizando assim o desenvolvimento e sustentação de seu novo foco estratégico. As aprendizagens ocorridas, em geral, refletindo o estilo artesanal de gestão predominante nesta fase de vida da organização, serviram como fator incrementador de sua competitividade em seu novo cenário, o mercado livre.

Por fim, deve-se ressaltar que, embora significativas, as mudanças efetuadas no início deste período de unificação não necessariamente tiveram impactos que pudessem ser sentidos em todas as empresas, ou refletidos na sociedade em geral. Todavia, deve-se lembrar que, em síntese, para a antiga TELEMIG, a transformação de dezesseis em um assentou-se em alguns elementos básicos. Dentre estes, num primeiro momento, a posição de liderança da empresa no grupo TELEMAR, o que significou, em termos práticos, não apenas a exportação de *know-know* para as demais unidades, mas também a ascensão da empresa à condição

de principal operadora a estar guiando todos os esforços do grupo. Num segundo momento, com o reequilíbrio das forças e competências internas entre as empresas da TELEMAR, e mais, ainda em função da consolidação da *holding*, a TELEMIG-Minas sofreu gradativamente uma reversão de seu status e poder, tanto em nível organizacional quanto em nível dos seus funcionários individualmente. Esta, contudo, é uma outra história.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLISS, D. Escolha estratégica: levar a equipe executiva ao planejamento estratégico colaborativo. In Nadler, D; Gerstein, M; Shaw R. (Eds.), *Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 211-229.
- BURREL, G.; MORGAN, G. 1979. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- CARRIERI, A. *O fim do "mundo Telemig": a transformação das significações culturais em uma empresa de Telecomunicações*. Belo Horizonte: Cepead/Face/UFMG, 2001. (Tese de Doutorado)
- CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introduction: organizations, organization and organizing. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. (Eds) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996. p. 1-28.
- CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, vol. 10, n. 1, 89-98, 1985.
- DDdicas*. Belo Horizonte: Telemig, janeiro-dezembro, 1998.
- DDdicas*. Belo Horizonte: Telemig, janeiro-abril, 1999.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, pp. 147-160, 1983.
- DONADONE, J. C. Novidades organizacionais e dinâmica social: a formação do guru gerencial brasileiro. *Teoria e Pesquisa*, n. 30-31, p. 29-53, 1999.
- DU GAY, P.; SALAMAN, G. The cult[ure] of the customer. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 29, n. 5, p. 615-633, 1992.
- DUNCAN, R.; WEISS, A. Organizational learning: implications for organizational design. *Research in Organizational Behavior*, v. 1, p. 75-123, 1979.
- FERNER, A.; COLLING, T. Privatization of the British utilities. In: Clarke, T.; Pitelis, C. (Eds.). *The Political Economy of Privatization*. London: Routledge, 1993. p. 125-141.
- FIOL, C.; LYLES, M. Organizational learning, *The Academy of Management Review*, 10: 803-13, 1985.
- FIORIN, J. L. *Elementos de Análise do Discurso*. São Paulo: Contexto, 1989
- _____. *Linguagem e Ideologia*. São Paulo: Ática, 1988.
- FOUCAULT, M. 1987a. *A Arqueologia do Saber*. Rio de Janeiro : Forense Universitária.
- _____. 1987b. *As Palavras e as Coisas*. São Paulo : Martins Fontes.
- GIDDENS, A. Affluence, poverty and the idea of a post-scarcity society. *Development and Change*, v. 27, pp. 365-377, 1996.

- GRANT, D.; KEENOY, T.; OSWICK, C. Introduction. In: GRANT, D.; KEENOY, T.; OSWICK, C. (Eds.). *Discourse and Organization*. London: Sage, 1998. p. 1–14.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique. *Organisation Studies*, 12/2: 251-273, 1991.
- MICHEL, K. Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica. In Ansoff; H.; Declerck; R.; Hayes R. (Eds), *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1990. p. 252-271.
- MILLER, P. Strategic industrial relations and human resource management - distinction, definition and recognition. *Journal of Management Studies*, 24: 4, July, 1987.
- MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1994.
- _____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- _____; QUINN, J. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.
- MISSÃO IMPOSSÍVEL. *Revista Exame*, São Paulo: Editora Abril, 17 novembro, 1999.
- MONTCRIEFF, J.; SMALWOOD, J. Ideas for the new millenium, *The Financial Times*, London July 19, p. 10, 1996.
- PINTO, M. C. S.; VERGARA, S. C. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Angra dos Reis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 1997.
- PROKOPENKO, J. (Ed.). *Management for Privatization*. Geneva: International Labour Office, 1995.
- REED, M. Organizational theorizing: a historically contested terrain. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. (Eds) *Handbook of Organization Studies*.. London: Sage, 1996. p. 31–56.
- RELATÓRIO ANUAL. Rio de Janeiro: Telemar, 1998.
- RELATÓRIO ANUAL. Rio de Janeiro: Telemar, 1999.
- SAFIRA.com. Rio de Janeiro: Telemar, 1999.
- TERRE, J. O processo de direção geral. *A Administração de Empresas: Estratégia e Direção*. São Paulo: Nova Cultural, 1988, 61-72.
- VILLINGER, R. Post-acquisition managerial learning in central east Europe. *Organization Studies*, v. 17, n. 2, p. 181-206, 1996.
- WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organizations. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. (Eds), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996. p. 261-75.

PODERE E SUCESSÃO: ASCENSÃO, DECLÍNIO E FALÊNCIA DE UMA GESTÃO FAMILIAR EM UMA EMPRESA CAPIXABA

Annor da Silva Junior*
Reynaldo Maia Muniz**

RESUMO

O artigo tem como temática central a empresa familiar e consiste em um estudo que integra questões relativas ao processo sucessório, às relações de poder, à profissionalização e à sobrevivência da empresa familiar. Como referencial teórico sobre empresa familiar, adotou-se o modelo conceitual de três círculos de Gersick et al., sucessão na perspectiva de Leone, poder de Weber e profissionalização de Lodi. Optou-se pela abordagem qualitativa, usando-se um estudo de caso realizado em uma empresa familiar de grande porte. Foram realizadas oito entrevistas com proprietários, familiares e gestores, sendo estas em nível de diretoria. Para a obtenção dos resultados, identificaram-se os principais momentos vivenciados pela empresa, observou-se e analisou-se como ocorreram os processos sucessórios, a transmissão de poder, a profissionalização e, por fim, a venda do empreendimento familiar para uma empresa transnacional.

ABSTRACT

The article has as central theme the family enterprise and it consists of a study that integrates relative subjects into the succeeding process, to the relationships of power, to the professionalization and the survival of the family enterprise. As a theoretical referential on the family enterprise, the conceptual model of three circles of Gersick et al. was adopted, succession in the perspective of Leone, power of Weber and professionalization of Lodi. It was opted for the qualitative approach, by using a case study accomplished in a great size family enterprise. Eight interviews were made with proprietors, family and managers, being these in the management level. For the obtaining of the results, the main moments lived by the enterprise were identified and it was observed and analysed as the succeeding processes occurred as well as the transmission of power, the professionalization and, finally, the sale of the family enterprise for a transnational one.

* Aluno do Programa de Doutorado do CEPEAD/FACE/UFMG

** Prof. do Programa de Doutorado do CEPEAD/FACE/UFMG

APRESENTAÇÃO

Este artigo sobre empresa familiar está estruturado em três partes: referencial teórico, metodologia e análise dos dados coletados. Na primeira parte, tem-se o referencial teórico que dá suporte às interpretações e às inferências para a pesquisa. O referencial teórico sobre empresa familiar apóia-se no modelo conceitual de três círculos desenvolvido por GERSICK et al. (1997), que analisa esse tipo de organização a partir de três dimensões: propriedade, família e empresa/gestão, bem como, nas questões que envolvem o processo sucessório, na perspectiva de LEONE (1991), poder de WEBER (1992; 1994), profissionalização de LODI (1993) e sobrevivência de GERSICK et al. (1997). Na segunda parte, explicita-se a metodologia utilizada, que foi um estudo de caso, com abordagem qualitativa, adotado como método de investigação científica. Por solicitação, não foram identificados os entrevistados nem a empresa, utilizou-se, portanto, nomes fictícios para ambos. Na terceira parte, analisamos os dados coletados na empresa familiar Alpha, uma empresa de grande porte, com atuação no mercado nacional e global, que, além de gerar 3.500 empregos diretos, apresentou nos últimos seis anos faturamento bruto médio anual de R\$ 493,5 milhões de reais. Assim, identificaram-se as principais fases vividas pela empresa, verificou-se e analisou-se como ocorreram os processos sucessórios, a transferência de poder de uma geração para outra, como o empreendimento familiar se posicionou em relação à profissionalização e como se deu a venda do empreendimento familiar.

INTRODUÇÃO

O tema empresa familiar vem sendo estudado e pesquisado por teóricos e por pesquisadores e esse interesse se deve, em parte, ao fato de que a grande maioria das empresas se enquadre em uma das seguintes situações: ser uma empresa familiar, ser uma empresa familiar em pleno processo de profissionalização ou foi uma empresa familiar (OLIVEIRA, 1999). A existência da empresa familiar pelo mundo é tão expressiva que GERSICK et al. (1997) constatam que 80% de todas as empresas do mundo são familiares. SANTOS (1997) comenta que mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) americano é gerado por empresas familiares e que um terço das quinhentas companhias mais bem sucedidas é familiar.

A empresa familiar que possui imensa representatividade e importância para as economias mundiais é resultado da união de duas instituições seculares – família e empresa – e, obrigatoriamente, ao longo de seu ciclo de vida, quando sobrevive, passa por processos sucessórios. Nos processos sucessórios, observa-se a transferência de poder de uma geração para a outra, sendo comum, nas empresas familiares, ao assumir o controle e o comando da empresa, a nova geração não possuir o mesmo desempenho que o verificado na gestão do antecessor, contribuindo ou comprometendo, assim, a sobrevivência do empreendimento familiar.

PROBLEMA DA PESQUISA

Sobre a sobrevivência das organizações familiares, observa-se que, na mesma proporção em que surgem os empreendimentos familiares, ocorrem também as extinções ou as mortes, inclusive no primeiro ano. Sobre essa questão, GERSICK et al. (1997) afirmam que 40% das empresas familiares fracassam no primeiro ano de vida, 60% em menos de dois anos e 90%, até o final do décimo ano. SOARES et al. (1997), comentando Bernhoeft, observam que 70% dos empreendimentos dessa natureza, existentes no mundo, não resistem à morte do fundador. A relevância dessas constatações fez crescer nosso interesse pelo tema em pauta, gerando o problema para o qual converge este estudo:

Como a transferência de poder de uma geração para a outra, no processo sucessório, interferiu na sobrevivência do empreendimento familiar em questão?

O objetivo geral da pesquisa foi, portanto, estudar uma empresa familiar, analisando como ocorreu o processo sucessório e como as relações de poder, envolvidas nesse processo, interferiram na sobrevivência do empreendimento familiar.

ASPECTOS TEÓRICOS

Neste capítulo, serão abordados os aspectos teóricos que envolveram a pesquisa, focando as questões centrais: empresa familiar, ciclo de vida e sucessão, poder, profissionalização e sobrevivência.

REED (1996) define o campo dos estudos organizacionais como um terreno contestável, marcado por disputas teóricas, em que o conhecimento se constrói por meio de disputas sobre a verdade inerente a conceitos e esquemas referenciais, estando a área submetida a controvérsias e contestações.

CLEGG e HARDY (1996), ao adotarem a idéia de conversações como elemento definidor do campo, quando sugerem que o conhecimento organizacional é um produto da diversidade de locais, leitores e interpretes, atribuindo-se a eles uma identidade precária e constantemente sujeita a negociações. O termo conversações induz a noção de troca, participação e inclusão, admitindo a interpretação de que a inclusão de novas perspectivas e participantes está aberta e pode resultar num melhor entendimento acerca de organizações e suas especificidades locais.

Apesar das considerações acima, adota-se no âmbito deste trabalho uma única perspectiva teórica, inserida no *main stream*, atendo-se às considerações estritamente necessárias para o desenvolvimento da pesquisa empírica.

Assim, sobre tema empresa familiar, adotou-se o modelo conceitual de três círculos e ciclo de vida e evolução de GERSICK et al. (1997), sucessão na perspectiva de GERSICK et al. (1997) e LEONE (1991), poder de WEBER (1992; 1994) e de FOUCAULT (1977; 1979), profissionalização de LODI (1993) e sobrevivência de GERSICK et al. (1997).

DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

Desde a década de 50, quando o campo de pesquisa sobre empresas familiares inicia-se com os trabalhos de CHRISTENSEN (1953), abordando os problemas da sucessão em pequenas empresas em fase de crescimento. Nesses mais de cinquenta anos, apesar do considerável aumento de pesquisas, artigos publicados e da inclusão do tema como central nos núcleos de pesquisas das universidades, ainda não se encontra um corpo teórico convergente, unificado e maduro. SHARMA, CHRISMAN e CHUA (1996), em recente revisão literária sobre as empresas familiares, encontraram mais de 34 definições diferentes.

Adota-se, nesta pesquisa, a definição de empresa familiar de DONELLEY (1964), que considera uma empresa como familiar, quando se identifica a, pelo menos, duas gerações com uma família e quando essa ligação influencia a política da empresa nos interesses e nos objetivos da família. O autor define ainda como se dá essa ligação, por meio de algumas condições, por exemplo, o relacionamento familiar ser um fator, dentre outros, a determinar a sucessão; esposas e filhos poderem participar no conselho de administração e valores da empresa, identificados com os valores da família, dentre outros.

MODELO CONCEITUAL DE TRÊS CÍRCULOS

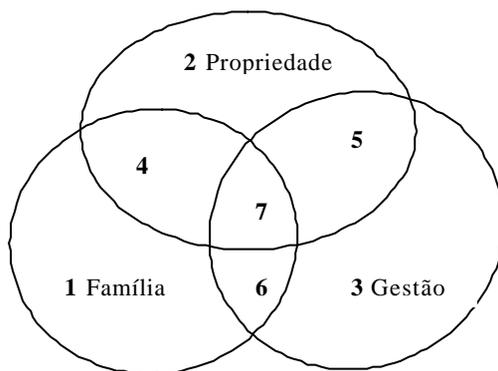
No início dos anos 80, TAGIURI & DAVIS (1982), citados por GERSICK et al. (1997), apresentam o modelo de dois sistemas, argumentando que as empresas

familiares precisariam fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa. Isto é, algumas pessoas são proprietárias, mas não estão envolvidas na operação da empresa; outras são gerentes, mas não controlam ações.

Com base no modelo de dois sistemas, GERSICK et al. (1997, p. 6) criaram o Modelo de Três Círculos (M3C) FIGURA 1, que fortalece o argumento do primeiro, de que muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares, por exemplo, a dinâmica de complexas empresas, controladas por primos, têm mais a ver com a distinção entre proprietários e gerentes do que entre família e gestão como um todo.

Assim, o Modelo de Três Círculos focaliza os três subsistemas existentes na empresa familiar: família, propriedade e gestão.

Figura 1 – Modelo de Três Círculos (M3C)



O M3C descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser enquadrada em um dos sete setores formados pela superposição de círculos dos subsistemas. Analisando o M3C, fica fácil compreender a empresa familiar, bem como verificar a complexidade existente na relação entre os subsistemas, quando se observam: 1) familiares sem participação nos outros subsistemas; 2) sócios-proprietários não-gestores e não-familiares; 3) gestores não-proprietários e não-familiares; 4) familiares proprietários sem participação na gestão; 5) proprietários gestores não-familiares; 6) gestores familiares não-proprietários e 7) familiares gestores e proprietários. Observa-se que, em cada subsistema, os personagens possuem interesses específicos, pode convergir ou divergir ao longo de suas existências, sendo que, quando são convergentes, tem-se as situações de estabilidade e cooperação, porém, quando são divergentes e contraditórios entre si, transforma-se em fonte inesgotável de conflitos na empresa familiar, considerada como o sistema maior.

CICLO DE VIDA E EVOLUÇÃO

Os estudos sobre mudança em organizações familiares, geralmente se baseiam em um modelo evolucionista e desenvolvimentista da teoria familiar que se preocupa em estudar como a família muda, passando por sucessivos estágios em seu ciclo de vida. Alguns eventos marcam esses sucessivos estágios, como por exemplo, o casamento, o nascimento, a morte, o divórcio etc. Essas mudanças estruturais na família, alteram qualitativamente os padrões de interação de um estágio para o outro (RODGERS; WHITE, 1993). Partindo-se dessa perspectiva, é que pesquisadores examinam as interdependências dos ciclos da vida familiar com relação aos ciclos da empresa familiar, afirmando que essas transições presentes nesses dois universos coincidem (KEPNER, 1983).

DEMERS (1999), citado por DAVEL et al. (2000), abordando o tema, reflete que a evolução das empresas familiares, tendo como foco o desenvolvimento, representa o processo (ordenado e seqüenciado) de eventos durante o tempo. O desenvolvimento, então, corresponde ao processo de mudança progressivo, padronizado e provável do menor e mais simples estágio para um outro maior e mais complexo. Nesse esquema analítico, a mudança é concebida como um processo gradual de desenvolvimento, induzido pela natureza intrínseca da organização. É nessa perspectiva que se desenvolve a teoria sobre o ciclo de vida da empresa familiar. O modelo adotado nesta pesquisa é o modelo tridimensional de desenvolvimento de empresas familiares elaborado por GERSICK et al. (1997). Trata-se de um modelo que visa a compreender as empresas familiares, na abordagem sistêmica das três dimensões, propriedade, família e empresa/gestão, apresentada através do Modelo de Três Círculos.

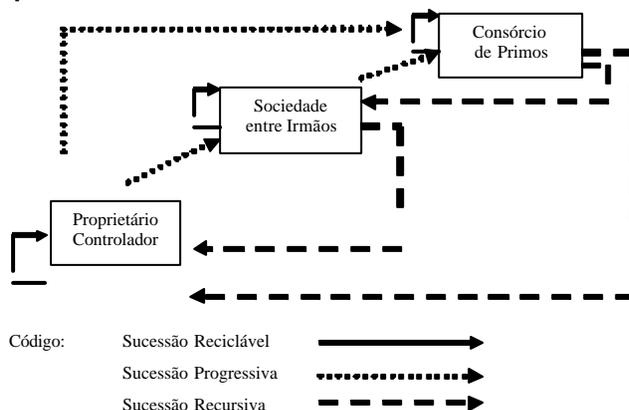
A combinação dos estágios de desenvolvimento da propriedade, da família e da empresa é que determina os quatro tipos clássicos de empresa familiar, defendido por GERSICK et al. (1997): 1) Empresa do Proprietário Fundador – empresa de primeira geração, dirigida pelo fundador, de propriedade de um indivíduo empreendedor; 2) Empresa Familiar Crescendo e Evoluindo – Sociedade de Irmãos; 3) Empresa Familiar Complexa – Consórcio de Primos; e 4) Empresa Familiar à Beira da Transição – controlada por uma família no “estágio da passagem do bastão”.

SUCCESSÃO

A sucessão na empresa familiar representa um dos processos mais importantes para a garantia de sua continuidade. OLIVEIRA (1999) identifica dois tipos de processos de sucessão: a sucessão familiar e a sucessão profissional. O modelo ideal de sucessão, familiar ou profissional, irá depender de vários fatores, incluindo-se, entre eles, a realidade da família quanto a seus valores, a suas crenças, a suas atitudes e a comportamentos pessoais; a forma de abordar o nível de riqueza e de poder em relação às interações pessoais e familiares; à existência de dicotomia entre a família e a empresa; às formas de tratamento de parentes e de agregados.

GERSICK et al. (1997) apontam nove tipos possíveis de sucessão no ciclo de vida de uma empresa familiar (FIGURA 2). Três são “recicláveis”: envolvem uma mudança na liderança, mas mantêm a mesma forma de propriedade; três são “progressivas”: envolvem uma mudança na liderança e aumentam a complexidade da forma de propriedade; e três são “recursivas”: envolvem uma mudança na liderança e, ao mesmo tempo, simplificam a forma de propriedade. Essa tipologia demonstra a diversidade e a complexidade das transições de liderança.

Figura 2- Nove Tipos de Sucessão



Fonte: GERSICK et al. (1997, p.212)

Para efeito desta pesquisa, adota-se a definição de processo de sucessão na perspectiva de LEONE (1991), citado por CAPELÃO (2000), que o entende como “o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir (LEONE, 1991; p.245)”. Nessa transferência de poder e de capital, feita em perfeita sintonia entre as gerações, tem-se a cooperação e a estabilidade, que facilita o processo sucessório e, assim não sendo, tem-se as situações de conflito e de instabilidade, quando se corre o risco de dificultar o processo sucessório e comprometer a sobrevivência do empreendimento familiar.

Compreendendo o processo sucessório como transferência de poder, faz-se necessário analisar e estudar a concepção de poder a ser adotada.

PODER

Uma vez que, conforme definido anteriormente, o processo sucessório envolve transferência de poder, faz-se necessário analisar e estudar a concepção de poder a ser adotada.

Sem ignorar outras importantes contribuições ao estudo do poder nas organizações, como os trabalhos de PAGES (1987) e de CLEGG (1996), no âmbito deste trabalho optou-se pela perspectiva de WEBER (1992; 1994), complementado pela abordagem da genealogia e da microfísica do poder de FOUCAULT (1977; 1979).

Segundo WEBER (1994, p.33), “poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistência, seja qual for o fundamento dessa probabilidade”. A imposição da vontade para ser compreendida necessita do entendimento do conceito de dominação, entendido como “a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo”. WEBER (1994, p.33).

Para Weber, existem três tipos ideais puros de dominação legítima: (1) a dominação tradicional, caracterizada pela crença na tradição e na autoridade tradicional; (2) a dominação carismática, caracterizada pela crença numa pessoa e na autoridade carismática desta pessoa; e (3) a dominação racional-legal, caracterizada pela legalidade e pela autoridade legal (WEBER, 1992).

A dominação tradicional se especifica por encontrar legitimidade na validade das ordenações e poderes de mando herdadas pela tradição. Os que exercem a dominação estão determinados pela tradição. Os dominados não são membros de uma associação, mas companheiros ou súditos do senhor. Pode haver ou não quadro administrativo. As relações do quadro administrativo (quando existe um) com o soberano não são determinadas pelo dever do cargo, mas pela fidelidade pessoal. Não se obedece a uma ordem estatuída, mas à pessoa delegada pela tradição. As ordens são legítimas em parte pela força da tradição, em parte pelo arbítrio do soberano em interpretar essa tradição (WEBER, 1992).

A dominação carismática se especifica por encontrar legitimidade no fato de que a obediência dos dominados é uma obediência ao carisma e ao seu portador. Carisma é a qualidade extraordinária de uma personalidade considerada sobre-natural, sobre-humana ou mágica. A obediência é obediência ao líder enquanto portador de carisma. A administração se dá sem qualquer quadro racional, sem regras fixas, hierarquia ou competências. Simplesmente o chefe carismático cria ou anuncia novos mandamentos (direitos, normas, punições etc) pela “revelação” ou por sua vontade de organização (WEBER, 1992).

Finalmente, a dominação racional-legal se especifica por encontrar legitimidade no direito estatuído de modo racional, com pretensão de ser respeitado pelos membros da associação. O direito racional é um conjunto abstrato de regras a serem aplicadas em casos concretos. A administração racional supõe cuidar dos interesses da associação, nos limites da lei. O soberano está sujeito à lei. Há uma ordem de caráter impessoal. Quem obedece, não obedece à pessoa do soberano, mas obedece ao direito e o faz como membro da associação. O exercício da autoridade racional depende de um quadro administrativo hierarquizado e profissio-

nal, "separado" do poder de controle sobre os meios de administração. A administração racional se caracteriza, tipicamente, pela existência de uma burocracia (WEBER, 1992).

A obra de Michel Foucault, por sua originalidade, suas hipóteses ousadas, seu caráter contestador de valores e práticas estabelecidas e sua análise inovadora, teve grande importância nos anos 70 e 80, influenciando muitas vertentes, a partir da metodologia que propôs, a arqueologia e a genealogia do saber. Marcaram fortemente a obra de Foucault autores como Freud, Marx e Nietzsche, sobretudo a leitura feita por Heidegger de Nietzsche (MARCONDES, 2001).

O conceito de genealogia introduzido por Nietzsche, e retomado por Foucault, consiste em uma análise histórica da formação de determinados discursos que constituem um saber, ou saberes, relacionando-os com formas de exercício de poder em um contexto social e cultural específico. Não se trata tanto do poder institucional, de uma análise política do Estado, por exemplo, mas, sobretudo de como o poder se exerce de forma difusa através de certas práticas em uma cultura e em um momento histórico determinado (FOUCAULT, 1977; 1979).

Em sua obra *Microfísica do Poder*, FOUCAULT (1979), apresenta dois paradigmas teóricos para o poder: (1) o jurídico, que assume a perspectiva formal do sistema social, quando o poder gera a obediência e a possibilidade de transgressão; e (2) o estratégico, que assume a perspectiva dos atores envolvidos nas relações sociais. Aqui, o poder representa uma situação estratégica que surge com cada relação social, à medida que essa relação apresenta uma desigualdade de forças. Nesse sentido, o poder está se reproduzindo a cada instante e em todos os pontos da trama social onde se estabelecem relações.

Para FOUCAULT (1979), o interessante da análise é justamente que os poderes não estão localizados em nenhum ponto específico da estrutura social. Funcionam como uma rede de dispositivos ou mecanismos a que nada ou ninguém escapa, na qual não existem exterior possível, limites e fronteiras. Daí a importante e polêmica idéia de que o poder não é algo que se detém como uma coisa, como uma propriedade, que se possui ou não. Não existem de um lado os que têm o poder e de outro aqueles que não o possuem.

"O poder não é algo que se possa dividir entre aqueles que o possuem e o detêm exclusivamente e aqueles que não o possuem e lhe são submetidos. O poder deve ser analisado como algo que circula, que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas, os indivíduos não só circulam, mas estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação. O poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles..." (FOUCAULT, 1979, p.183).

Assim, para FOUCAULT (1979), o poder não envolve a tomada de determinada posição, a identificação de quem possui mais ou menos poder, mas sim a busca da descrição de seu papel estratégico, ou seja, de como ele é usado para transformar as pessoas em personagens que articulam um jogo de moralidade organizacional.

PROFISSIONALIZAÇÃO

A empresa familiar, ao iniciar suas atividades, de modo geral, possui estrutura administrativa muito simples, caracterizando-se pela concentração total de poder e de tomada de decisões do fundador (dono da empresa). Este assume todos os papéis administrativos da organização, como marketing, vendas, produção, recursos humanos, finanças, mas, geralmente, não possui formação profissional adequada.

Após alguns anos, a empresa amadurece e conquista espaço no mercado. Com o crescimento, precisa ser reestruturada, deixando a administração

amadorística de lado e buscando o caminho da profissionalização. Dessa forma, conduzida por profissionais, a empresa terá condições de continuar prosperando e de vencer a concorrência no mercado. Esse processo é visto por MINTZBERG; WALTERS (1990) quase como natural, pois, conforme defendem, as organizações movem-se em direção à profissionalização, ao planejamento e a procedimentos, inevitavelmente deslocando iniciativas e visões empresariais.

LODI (1993) considera a profissionalização em seus vários aspectos: (1) o processo pelo qual uma organização, familiar ou não, assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, (2) o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares, (3) a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores, (4) a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais e (5) a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas. Nesse sentido, a empresa deverá caminhar para uma nova estruturação, fundamentada no aspecto racional legal, numa perspectiva weberiana.

LODI (1994) defende a idéia de que, a cada dia, um maior número de empresas procurará a profissionalização total, de modo que nenhum membro da família estará na empresa até o nível da presidência. O primeiro passo no processo de profissionalização é avaliar se a família conta com um talento familiar competente e se os sucessores querem enfrentar pessoalmente o desafio de se profissionalizar. Caso contrário, a solução é contratar um profissional não-familiar para a direção da empresa.

Uma questão, que merece ser pesquisada com mais profundidade, sobre essa posição defendida por LODI (1994) é a da profissionalização de familiares. Ao que tudo indica, admitir que familiares possam se profissionalizar permite à empresa familiar adotar um equilíbrio na presença de profissionais de mercado e de profissionais familiares na ocupação dos níveis hierárquicos mais elevados na empresa familiar.

Dessa forma, o processo de profissionalização assume duas vertentes: a profissionalização de funcionários familiares e a contratação de profissionais não-familiares.

SOBREVIVÊNCIA DO EMPREENDIMENTO FAMILIAR

A sobrevivência da empresa familiar refere-se à prolongação e à perpetuação da empresa familiar ao longo de seu ciclo de vida. Como já foi abordado nesse artigo, no referencial sobre ciclo de vida e evolução, a empresa familiar passa, ao longo de seu ciclo de vida, por quatro fases, sendo que a terceira e a quarta fase, são as mais críticas em relação à sobrevivência do empreendimento familiar.

GERSICK et al. (1997) defendem que uma empresa familiar na terceira fase de seu ciclo de vida, ou seja, a empresa familiar complexa - consórcio de primos é uma raridade, sendo que, nos Estados Unidos, não mais que 5% delas atingem esse estágio de desenvolvimento, considerando que, a partir dessa fase, as empresas familiares correm risco de ter sua sobrevivência comprometida. Esse fato se deve em função da complexidade das relações e do elevado grau de conflito de interesses existentes entre os membros da empresa e da família.

A partir da terceira fase do ciclo de vida da empresa familiar, é muito comum a existência das crises de sucessão, de liderança e de identidade, já que a geração que assume o comando da empresa ainda está se adaptando às mudanças decorrentes do processo sucessório, não possui um líder formado e em condições de conduzir a empresa e, por fim, a empresa familiar está buscando a sua nova identidade, já que aquela surgida na época do fundador sofreu mudanças ao longo de sua história (LODI, 1993).

O comprometimento da sobrevivência do empreendimento familiar pode ocorrer através da extinção da empresa, ou seja, pelo fim de suas atividades, ou pela

venda total, considerando que a empresa se mantém ativa no mercado, porém não mais sob o comando da família controladora do empreendimento familiar.

METODOLOGIA DE PESQUISA

O método escolhido foi o estudo de caso, pois com ele pode-se realizar uma investigação sistemática e intensiva e, ainda, colher-se informações numerosas e ricas em detalhes, que possibilitam entender e aprender como se processam as práticas e as representações sociais, com o objetivo de descrever e de alcançar a caracterização local das estruturas e dos processos sociais que organizam e dinamizam o quadro social da empresa estudada (COSTA, 1989). A pesquisa classifica-se como descritivo-analítica. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa que utiliza a observação, a análise documental e a entrevista como instrumentos de coleta de dados. Alguns dados quantitativos, como demonstrativos de resultados econômicos e financeiros, foram utilizados como apoio à avaliação da *performance* empresarial e como complementação das informações obtidas pelo método qualitativo (VERGARA, 1998 e BRUYNE et al. 1991).

Os dados coletados para análise foram inicialmente organizados para, em seguida, serem descritos, transcritos, ordenados, codificados e agrupados em categorias. Dependendo de sua natureza, os dados coletados foram analisados qualitativa e/ou quantitativamente, tendo em vista os objetivos desta pesquisa. Os dados coletados por meio de entrevistas foram tratados tendo como referência a análise de conteúdo sem, contudo, utilizá-la em seu aspecto formal/integral. Nesse sentido, apenas estabelecemos uma análise para demonstrar os elementos do conteúdo a fim de esclarecer suas diferenças e extrair sua significação do discurso apresentado. Tal análise permitiu selecionar, no bojo da idéia principal, o essencial conteúdo das palavras e das falas, de modo a procurar o sentido, captar as intenções, comparar, avaliar e descartar o acessório (LAVILLE & DIONNE, 1999).

A seleção dos oito entrevistados, membros da diretoria, familiares e proprietários, deu-se em função de seus posicionamentos segundo o modelo de três círculos desenvolvidos por GERSICK et al. (1997).

A análise das entrevistas foi feita com base nas transcrições das fitas, observando o conteúdo de seus discursos a partir da perspectiva de seus interesses. Dessa forma, pôde-se extrair a real essência das entrevistas, fazendo com que os objetivos desta pesquisa fossem alcançados.

O ESTUDO DE CASO: SUCESSÃO, PODER, PROFISSIONALIZAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA NA EMPRESA FAMILIAR

A empresa Alpha caracteriza-se como empresa familiar, ajustando-se a definição de empresa familiar na perspectiva de DONNELEY (1964) e ao modelo conceitual de três círculos desenvolvido por GERSICK et al. (1997). Trata-se de uma empresa de grande porte, com atividade no mercado da industrialização e da comercialização de alimentos, localizada no município de Vila Velha, na Grande Vitória. É uma empresa com atuação no mercado nacional (penetração em todos os estados brasileiros) e no mercado globalizado, importando matéria-prima para a produção e exportando produtos industrializados e semi-industrializados. A empresa possuiu forte identificação com a família controladora da empresa familiar, tendo, em seus 73 anos de existência enquanto empresa familiar, passado por dois processos sucessórios nos anos de 1973 e 1999. Três anos após a terceira geração ter assumido o comando da empresa, no ano de 2002, a empresa foi vendida para uma empresa transnacional, fazendo com que a família controladora do empreendimento familiar se afastasse, em definitivo, do comando da empresa familiar.

Para a análise dos dados coletados, foi descrito o histórico da empresa e foram definidas as principais fases vividas pela empresa, a partir da perspectiva de ciclo de vida e evolução de GERSICK et al. (1997), sendo: (1) empresa pessoal do fundador; (2) processo sucessório de 1973, (3) empresa familiar crescendo e evoluindo – sociedade de irmãos; (4) processo sucessório de 1999; (5) empresa familiar complexa – consórcio de primos e (6) venda da empresa familiar.

HISTÓRICO DA EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar foi fundada pelo imigrante alemão Manfred Kaltz, membro de uma família de quatro irmãos. Seus pais, camponeses da região de Rehme, uma vila de dois mil habitantes na Weslfália, ao norte do país, possuíam uma pequena manufatura de melaço, feito de beterraba. Embora escassos, os recursos da família possibilitaram que Manfred completasse o curso secundário num dos melhores colégios de Hannover.

Naquele início da década de 1920, a vida não era fácil. Derrotada na Primeira Guerra Mundial, a Alemanha foi obrigada a cumprir obrigações financeiras impostas pelo Tratado de Versalhes, apesar da fragilidade da estrutura econômica do País. As indenizações de guerra acabaram causando um grave *déficit* orçamentário, levando à queda o valor do marco alemão e ao início de uma espiral inflacionária que parecia sem controle. Isso abalou ainda mais a vida econômica alemã, abrindo espaço para graves crises sociopolíticas.

Era nesse contexto que Manfred via seu futuro: uma terra arrasada e imersa em problemas de toda ordem; não se vislumbrava um futuro promissor. A emigração de europeus para a América estava aumentando a cada dia. Manfred, então, resolveu apostar seu futuro em terras distantes e partiu para a América do Sul, talvez Argentina ou Brasil. A bordo, conheceu um agrimensor francês, homem já feito, que rumava para o Brasil, especificamente para o Espírito Santo, um pequeno estado praticamente desconhecido. O francês convenceu Manfred a desembarcar com ele no Rio de Janeiro, o que ocorreu em 24 de julho de 1921. Em 4 de agosto, seguiram ambos no vapor Bahia, rumo à ilha de Vitória, capital do Espírito Santo.

O jovem Manfred, então, com apenas 20 anos, chegou ao estado do Espírito Santo e, com o amigo agrimensor, partiu para o norte do estado, na região de Pancas, para demarcar terras. Ali enfrentaram o duro trabalho na mata, a umidade natural, animais e insetos, as longas e trôpegas viagens em lombo de burros por caminhos abertos a facão. Não se sabe ao certo quanto tempo Manfred permaneceu embrenhado na mata, porém, vitimado pela malária, deixou o norte do estado e retornou a Vitória, onde foi internado na Santa Casa de Misericórdia. Lá permaneceu sozinho e abandonado, até que, um imigrante alemão de nome Hans Kaltzyer, tomando conhecimento da situação do compatriota Manfred, foi ao seu encontro e prestou-lhe assistência. Chamou-lhe atenção a semelhança entre os sobrenomes, aventando-se até mesmo a possibilidade de um parentesco entre eles.

Hans Kaltzyer era proprietário de uma torrefação de café e, além de assistir Manfred, ofereceu-lhe emprego em sua torrefadora. Descartada a possibilidade de parentesco, Manfred foi ganhando aos poucos a confiança dos Kaltzyer e se estabeleceu na capital. Decidiu abrir seu próprio negócio e propôs sociedade ao seu protetor. Inicialmente, a proposta de Manfred foi aceita, mas, em virtude de diferenças de pontos de vista, a sociedade se desfez sem, contudo, abalar a amizade existente entre os dois.

Em 1925, Manfred planejou abrir uma fábrica de balas no Estado. Comprou máquinas de segunda mão na Alemanha e, dois anos depois, já produzia as balas São Geraldo. Mas houve grandes problemas técnicos e legais, entre eles a contestação do nome que havia adotado, o mesmo de uma tradicional fábrica de biscoitos. Por isso decidiu interromper o negócio e viajou à Alemanha em busca da capacitação técnica.

De volta em 1929, arrendou e adaptou um barracão na Prainha, em Vila Velha, Espírito Santo, e reiniciou seu empreendimento, agora sob novas e bem

mais sólidas bases. Em 16 de agosto daquele ano, a M. Kaltz & Cia começou a produzir as primeiras balas de açúcar e logo recebeu o nome de Moleque, uma referência aos meninos que vendiam os doces em tabuleiros nos pontos de bonde de Vila Velha. Nos anos seguintes, as balas podiam também ser encontrados nas casas comerciais da cidade e do interior.

Em 1934, Manfred recebeu uma herança de seus pais e investiu tudo na compra de máquinas de segunda mão, para fabricação de chocolates. Dois anos mais tarde, conseguiu um financiamento e montou sua fábrica no bairro da Glória, atual localização da empresa. Com nova infra-estrutura e novos produtos à base de chocolate – pequenas barras, bombons de frutas e, principalmente, os chamados “bombons alegria”, de formas variadas, como violões, chupetas e ratinhos, a fábrica entrou numa fase de grande desenvolvimento, expandindo as vendas para todo o interior do Espírito Santo e para parte dos estados de Minas Gerais, do Rio de Janeiro e da Bahia.

Esse crescimento também foi impulsionado pela entrada na sociedade, em 1938, de Boris Schumacher que, além de capitalizar a empresa, trouxe uma nova visão empresarial ao negócio e investiu no aumento da produção.

De 1929 até o início dos anos 40, a M. Kaltz & Cia. desenvolveu-se em ritmo acelerado. A Segunda Guerra Mundial, porém trouxe as primeiras grandes dificuldades. Por ser de origem alemã, Manfred Kaltz foi detido, juntamente com outros imigrantes alemães e italianos, e a fábrica passou a ser administrada por interventores federais. Ao final do conflito, no entanto, a empresa retomou seu ritmo de crescimento. Em 1948, os produtos da empresa já chegavam a vários estados brasileiros, especialmente aos da região Nordeste. Em 1959, os bons resultados da empresa levaram Manfred Kaltz a tomar uma resolução inédita: 15% do lucro líquido de sua empresa passaram a ser distribuídos entre os funcionários, a título de gratificação de final de ano – uma prática que, muitos anos depois, iria tornar-se lei em todo o País.

Em 1962, a M. Kaltz & Cia. sofreu uma grande perda: ao retornar de uma viagem de negócios, Boris Schumacher, sócio de Manfred, faleceu vítima de um acidente aéreo no aeroporto de Goiabeiras, em Vitória. Naquele mesmo ano, a M. Kaltz & Cia. transformou-se em uma sociedade anônima de capital fechado.

A década de 60 foi marcada pela entrada da segunda geração de administradores da empresa. Os filhos de Manfred Kaltz, Ralfh, engenheiro químico, e Michael, que acabara de voltar da Alemanha, onde havia cursado engenharia mecânica, passaram a atuar diretamente em setores da empresa, dividindo responsabilidades com o pai.

Com a entrada da segunda geração para a empresa, abriu-se o processo sucessório de 1973, que culminou com a definição do filho Michael para a presidência e o afastamento do filho Ralfh da empresa.

Assim, a partir de 1973, quando Michael Kaltz assumiu a presidência, a empresa implantou uma política comercial mais agressiva, com uma rede própria de distribuição.

Veio, então, a época do “Milagre Brasileiro”, e a empresa cresceu, ganhou dimensão nacional e internacional, começou a marcar presença nos mais importantes mercados do País. Também iniciou as exportações, vendendo produtos semi-acabados (manteiga e torta de cacau) para a América do Sul e para os Estados Unidos. A partir de 1978, começou também a colocar produtos acabados no mercado externo, vendendo para a América do Sul, para o Japão e para a Alemanha.

Em 1979, ano do cinquentenário da empresa, foi lançado um ambicioso plano de expansão, que envolvia grandes investimentos em controle de qualidade e aumentava em cerca de 30% a capacidade produtiva da empresa.

No início dos anos 80, o Brasil todo sofria intensa crise econômica, mas a empresa decidiu que a melhor alternativa ainda seria crescer, apesar das dificuldades. Para isso, implantou uma nova estrutura comercial, baseada em escritórios e em centros de distribuição regionais, voltando-se, especialmente, para os mercados de São Paulo e do sul do País. Em 1982, adquiriu uma área de 130 mil m² muito próxima à fábrica, para a ampliação da planta industrial.

No final da década de 80, a empresa promoveu ainda intensas mudanças. Em 1989, no momento em que a economia nacional também sofria profundas transformações e o mercado brasileiro passava a ser disputado por inúmeras empresas e marcas internacionais, a empresa decidiu novamente investir em tecnologia e lançar produtos inovadores. Os tabletes “Coloridos” foram um marco desse período, assim como a nova fábrica de pastilhas e a inauguração de um grande Centro de Distribuição em São Paulo, que passou a atender aos estados de São Paulo, de Minas Gérias e de Mato Grosso do Sul.

Dentre os principais investimentos da empresa, destacou-se o Centro de Distribuição do Espírito Santo, em Vila Velha, inaugurado em final de 1997. Trata-se de um dos mais modernos centros de armazenagem vertical do País.

Os resultados dos investimentos em tecnologia e em produtos seriam percebidos a partir de meados da década de 90, quando a empresa conquistou posição de destaque e de liderança no mercado nacional. No triênio 97-99, a empresa implementou um ousado plano de investimento da ordem de R\$ 43,4 milhões em seu parque industrial, preparando-se para consolidar sua presença no exterior.

Hoje a empresa exporta para mais de quarenta países; possui, desde setembro de 1998, um escritório de vendas nos Estados Unidos e inaugurou, em janeiro de 1999, seu escritório em Buenos Aires, para explorar as oportunidades oferecidas pela implantação do Mercosul.

O volume de vendas do ano de 1998 atingiu 64 mil toneladas de produtos, e, no ano de 1999, 75 mil toneladas, direcionando 86,5% para o mercado interno e 13,5% para o externo. Nesse ano, a empresa teve um faturamento de R\$466 milhões e em 2000 atingiu um faturamento de R\$690 milhões.

A gestão de Michael Kaltz, que possuía total apoio de familiares, de proprietários e de gestores, levou a empresa a apresentar seus maiores índices de crescimento.

Confiando no apoio recebido por todos, Michael Kaltz planejou o segundo processo sucessório, pensando em levar seu filho mais velho à presidência da empresa. Esse processo começou a ser colocado em prática a partir do ano de 1996.

Nesse ano, seu filho já assumia a direção comercial da empresa, mas sua atuação esteve abaixo das expectativas dos familiares proprietários. No ano seguinte, esse fato se repetiu, motivando os familiares a questionarem a sucessão planejada por Michael.

Michael não aceitou discutir a sua decisão de fazer seu filho sucessor, criando discordância entre os acionistas, o que ocasionou um processo de mudança na sucessão planejada.

No ano de 1998, familiares proprietários travaram uma disputa pelo poder que durou um ano, culminando com o afastamento de Michael da presidência da empresa, cargo que ocupou até 1999.

Em 1999, ano em que completou 70 anos de fundação, a empresa promoveu uma ampla reformulação em seus quadros diretivos, abrindo espaço para a terceira geração de administradores. Michael Kaltz passou à presidência do Conselho de Administração enquanto Alexandre Kaltz, filho de Ralph, formado em Administração de Empresas e Engenharia Mecânica, passou à presidência da diretoria executiva.

A partir de 1999, a nova diretoria executiva, presidida por Alexandre Kaltz, assumiu o comando da empresa Alpha e implementou um ousado plano de mudança e inovação na gestão.

A empresa, que tinha uma característica eminentemente industrial nas duas primeiras gestões, assumiu uma postura focada na área comercial, ganhando destaque nas ações de marketing, de vendas e de distribuição. Ainda dentro dessa nova estratégia empresarial, a empresa flexibilizou sua linha de produção através de terceirização, por meio de contrato com outras indústrias de chocolates e similares e mediante padrões de qualidade pré-estabelecidos.

Devido a essas mudanças, surgiram conflitos de interesses exacerbados, tanto no âmbito da família quanto no da empresa, fazendo com que se optasse pela venda do empreendimento familiar. Em 2001, a empresa buscou a consultoria

de uma empresa especializada que efetuou levantamentos e avaliações, patrimonial e no negócio, que culminou, em 2002, na concretização da venda da empresa familiar para uma empresa transnacional.

Primeira Fase: empresa pessoal do fundador

Essa primeira fase da empresa inicia-se no ano de 1929 quando a empresa foi fundada por Manfred Kaltz, imigrante alemão com perfil empreendedor, e perdura até o ano de 1973, quando de seu falecimento.

Observa-se, nesta fase inicial da empresa, a total identidade da empresa familiar com o seu fundador, as histórias de vida se confundem e quase se tornam uma só. Manfred, um empreendedor típico e ousado, que assume todos os riscos para perseguir seus ideais e implantar sua tão sonhada fábrica de balas.

Nessa fase, a empresa não apresenta as posições 2 (proprietário, não familiar e não gestor), 5 (proprietário, não familiar e gestor) e 6 (não proprietário, familiar e gestor), do modelo de três círculos (GERSICK et al., 1997). As demais posições são verificadas. Esse fato ocorreu em função de todos os proprietários serem familiares e não haver familiares não-proprietários na gestão da empresa familiar.

Como é de se esperar, nesta primeira fase do ciclo de vida, o fundador possui pleno poder na empresa, impondo sua própria vontade aos comandados. Apesar de na fase predominar na empresa a dominação tradicional, percebe-se também a forte incidência de uma legitimidade do tipo carismática, pois o proprietário fundador é uma pessoa exemplar e heróica tanto para a família quanto para a empresa (WEBER, 1992; 1994).

Observa-se ainda que na perspectiva do paradigma estratégico de poder apresentado por FOUCAULT (1979), as relações de poder presentes nas relações sociais tanto no âmbito da empresa como no âmbito da família circulam entre os atores, sejam eles o proprietário fundador, seus familiares ou os funcionários da empresa familiar. Mesmo reconhecendo o poder como circulante nas relações sociais, percebe-se que o proprietário fundador o detém e o exercita na maioria das circunstâncias, como se fosse um articulador dessa rede de relações sociais, tanto no âmbito da família quanto no da empresa. Essa perspectiva foucaultiana de poder vai ser fundamental para o momento da transmissão de poder de uma geração para a outra no processo sucessório.

O fato do fundador possuir amplos poderes e exercer um domínio amplamente legitimado, faz com que a empresa, nessa fase, apresente altos índices de crescimento e de desenvolvimento. Ocorre que, nesse período, a empresa possui práticas administrativas bastante amadoras, longe da profissionalização defendida por LODI (1993). Observa-se que Manfred é o faz tudo dentro da empresa, responsabilizando-se pela produção e pela comercialização dos produtos, assumindo papéis ligados à compra de matéria-prima, à estoque, à produção, à venda, dentre outras. Há que se comentar que, nessa fase, mesmo com práticas administrativas não profissionais, a empresa apresenta crescimento e prospera no mercado em que está inserido.

O grande desafio, enfrentado pela empresa nesse momento, esteve em preparar a família e a empresa para o processo sucessório de 1973.

Segunda Fase: processo sucessório de 1973

Com a morte do fundador, efetivou-se o processo sucessório de 1973, quando dois irmãos eram os concorrentes em potencial à sucessão do fundador, a decisão antecipada do fundador de fazer, em vida, o processo de passagem do comando a um dos filhos foi fundamental para o crescimento da empresa. Verificou-se, então, que o filho preterido teve que se afastar da empresa, o que acarretou para este herdeiro e para os seus filhos todo o descontentamento e toda a mágoa por estar fora do processo de gestão da empresa familiar. Nessa fase, constatou-se, tam-

bém, que o fundador se viu obrigado a tomar uma difícil decisão, optando por um dos filhos no comando da empresa e pelo afastamento do outro.

Essa sucessão é do tipo familiar (OLIVEIRA, 1999) e classifica-se como progressiva, saindo da fase empresa pessoal do fundador e assumindo a fase de empresa familiar crescendo e evoluindo – sociedade de irmãos (GERSICK et al., 1997).

Pode-se analisar a decisão do fundador de optar pelo filho Michael, e não por Ralfh, à luz da perspectiva weberiana de poder. Michael, ao contrário de Ralph, possuía as mesmas características fundamentais do pai. Era um empreendedor nato e um industrial. Além disto possuía atributos que faltavam ao fundador: uma visão de negócio ampla e formação acadêmica adequada. As diferenças entre um filho e outro, principalmente no que se refere às habilidades nas relações de poder, não escaparam ao fundador. Michael estava apto não só a exercer a dominação que se legitimava por ser herdeiro natural da propriedade, mas, sobretudo, pelos traços carismático de personalidade – que Ralph não tinha - pois como o pai também apareceria, tanto para a família como para a empresa, como pessoa de caráter exemplar e heróico (WEBER, 1992; 1994). Esse fato fazia com Michael que tivesse autoridade para exercer seu poder, por meio da imposição de sua vontade, e recebesse o apoio e a cooperação de todos na empresa familiar, com exceção do irmão Ralfh, que se sentiu diminuído e frustrado em sua aspiração de ser o escolhido para o comando da empresa.

No desenrolar dessa trama, ou seja, a disputa pela consolidação do poder entre os irmãos na sucessão do fundador Manfred, pode ser analisada com base na perspectiva foucaultiana de poder, quando, percebeu-se que o poder circulava entre os envolvidos, ora exercido por Michael, ora exercido por Ralfh, até que Michael consolida sua posição no comando da empresa familiar, assumido o lugar do fundador, exercendo o poder legítimo na maioria das situações e sofrendo sua ação em outras (FOUCAULT, 1977; 1979).

Contudo, o planejamento pelo fundador do processo sucessório, antes de sua morte, fará surgir os primeiros focos de conflitos mais graves na empresa familiar.

Terceira Fase: empresa crescendo e evoluindo - sociedade de irmãos

A fase seguinte é denominada sociedade de irmãos, quando a segunda geração assume o comando da empresa. Essa fase teve início em 1973 e foi até 1999, portanto quase 26 anos, quando a empresa teve o seu período de maior crescimento, ganhando projeção nacional e internacional, transformando-se na maior empresa brasileira do ramo de chocolates, maior exportadora e terceira maior fabricante de chocolates da América Latina, além da marca alimentícia nacional mais conhecida no Mercosul.

Nessa fase, a empresa apenas não apresenta a posição 5 (proprietário, não familiar e gestor). As outras seis posições do modelo de três círculos de GERSICK et al. (1997) são verificadas. A diferença em relação à primeira fase se deve em função do fundador ter doado 1% de ações para uma ex-funcionária, não familiar, como premiação pelos seus serviços prestados à empresa e a entrada de familiares não proprietários para o quadro funcional da empresa.

O sucessor, que como o pai era empreendedor e industrial, assume o comando da empresa, exercendo pleno poder na empresa familiar, impondo sua própria vontade aos comandados. Predomina nessa fase da empresa familiar a dominação tradicional, porém, percebe-se ainda forte incidência de uma legitimidade do tipo carismática, pois Michael, que muito semelhante ao pai, é uma pessoa exemplar e heróica tanto para a família quanto para a empresa (WEBER, 1992; 1994).

A abordagem foucaultiana de poder vista pela ótica do paradigma estratégico pode explicar como as relações sociais eram permeadas pelas relações de poder que circulavam entre proprietários, familiares e funcionários da empresa familiar. Mesmo reconhecendo o poder como circulante nas relações sociais, percebe-se que o sucessor o detém e o exercita na maioria das circunstâncias, nas interações com os demais atores que fazem parte dessa complexa organização. (FOUCAULT, 1979).

Observou-se, nessa fase, que o sucessor tornou-se um mito vivo para a empresa familiar, implementando o processo de profissionalização por meio de estruturação e de contratação de profissionais de várias áreas como produção, marketing, finanças, assessores contábeis e jurídicos, dentre outros (LODI, 1993). Mesmo com a contratação de profissionais de mercado para a empresa familiar, a empresa está longe de atingir a profissionalização total (LODI, 1993), já que o comando da empresa ainda está nas mãos de familiares. Nessa época, a empresa apresenta seus maiores índices de crescimento e desenvolvimento organizacional, que possibilitou a entrada no mercado global de comercialização de chocolates e de derivados.

O grande desafio da empresa familiar, então, foi preparar a família e a empresa para o segundo processo sucessório. Nesse sentido, Michael, que estava no comando da empresa desde 1973, planejou, a partir do ano de 1996, a sua sucessão, quando tornaria seu filho mais velho presidente da empresa familiar. Entretanto, o filho de Michael não possuía as mesmas características, principalmente, no que tange às relações de poder e de dominação (WEBER, 1992; 1994), o que contribuiu para que fosse altamente combatido por familiares, por proprietários e por gestores, que questionavam, principalmente, sua capacidade de proporcionar à empresa familiar competência necessária para que a empresa continuasse a crescer e a prosperar no mercado em que atua.

Assim, inicia-se o processo sucessório, quando, no ano de 1998, familiares e proprietários entram em conflito aberto pela disputa do poder na empresa familiar.

Quarta Fase: processo sucessório de 1999

O processo sucessório que durou aproximadamente um ano, tendo início em julho de 1998 e término em junho de 1999, representou o momento mais crítico da história da empresa. Nesse ano, o que se viu na empresa foi uma sucessão planejada que simplesmente foi abortada com a formação de um bloco de acionistas controlador da empresa familiar, com 60% das ações, que destituiu o presidente e assumiu o controle da empresa.

Na perspectiva de poder de WEBER (1992; 1994), pode-se entender que a pretensão de Michael de fazer a presidência da empresa à revelia de atributos que servissem de base sólida à sua legitimidade frente aos demais, tornaria o exercício do poder da presidência no âmbito da empresa familiar bastante frágil. Por lhe faltar bases consistentes de legitimidade, o novo sucessor, na fase da empresa familiar complexa – consórcio de primos, certamente comprometeria a sobrevivência da empresa familiar.

Assim, ocorreu o processo sucessório de 1999, e o filho do fundador, preterido na primeira sucessão, representando o bloco controlador da empresa familiar com 60% das ações, assumiu indiretamente o comando ao colocar o seu próprio filho na presidência da empresa.

Percebeu-se, nesse momento, o poder circulando entre os atores dessa trama social. A disputa interna entre proprietários familiares pelo exercício do poder na sucessão de Michael, analisada com base em Foucault, pode explicar o desenrolar dessas relações que envolveram a disputa pelo poder. O que se observou foi Michel empreendendo um discurso e argumentando sua pretensão de fazer do filho seu sucessor e, assim, apesar de permanecer exercendo o poder, mesmo que indiretamente, encontrou resistência dos demais proprietários familiares, que conseguiram, mediante a formação de um bloco de acionistas, assumir o comando da empresa num processo de intenso conflito de interesses (FOUCAULT, 1977; 1979).

Essa sucessão é do tipo familiar (OLIVEIRA, 1999) e classifica-se como progressiva, saindo da fase empresa familiar crescendo e evoluindo – sociedade de irmãos e assumindo a condição de empresa familiar complexa – consórcio de primos (GERSICK et al., 1997).

Percebeu-se, nesse momento, que a empresa teve seu desempenho ameaçado. Os resultados financeiros dos últimos três anos não foram satisfatórios. É

claro que não se pode atribuir esse desempenho negativo apenas aos conflitos existentes no âmbito da família e no âmbito da empresa. Outros fatores são concorrentes para esse resultado, como por exemplo, o processo de globalização que fez crescer a concorrência e a competitividade no mercado onde opera, as crises financeiras, ocorridas no cenário econômico mundial, bem como o momento crítico em que vive a economia brasileira.

Quinta Fase: empresa familiar complexa - consórcio de primos

Nesse momento, a empresa encontra-se na fase da empresa familiar complexa – consórcio de primos, tendo a terceira geração, assumido o comando da empresa a partir de 1999. É aí que a empresa ainda sente os reflexos dos conflitos ocorridos no processo sucessório.

A empresa, nessa fase, apenas não apresenta a posição 5 (proprietário, não familiar e gestor). As outras seis posições do modelo de três círculos de GERSICK et al. (1997) são verificadas, mantendo-se inalterada esse posicionamento em relação à fase da empresa familiar crescendo e evoluindo – sociedade de irmãos.

Alexandre Kaltz, que assumiu o comando da empresa em 1999, não foi capaz de estabelecer equilíbrio nas relações internas, tanto no âmbito da família e da empresa, que lhe desse legitimidade para comandar a empresa. Observa-se que nessa fase, uma grande instabilidade no exercício do poder, podendo-se falar inclusive em uma crise de direção, que se aprofunda na ausência de alguém que exerça a autoridade carismática (WEBER, 1992; 1994). Percebe-se, assim, que o poder exercido pelo atual presidente possui fragilidades, as quais não estão proporcionando para a empresa familiar competência para se manter no mercado global de industrialização e de comercialização de chocolates e de derivados.

Alexandre Kaltz, foi substituído por duas vezes no comando da empresa, por familiares pertencentes ao bloco controlador com 60% de ações, sendo que os novos presidentes não conseguem estabelecer o consenso.

Diferentemente das fases anteriores, quando o poder circulava entre os atores envolvidos nas relações sociais na família e na empresa, mas encontrava-se consolidado nas pessoas do fundador e do primeiro sucessor, nessa fase, o que se percebe é que a circulação do poder é mais intensa. Alexandre Kaltz não consegue se consolidar no comando da empresa e assumir a posição de principal articulador dessa rede de relações que envolvem a família e a empresa (FOUCAULT, 1979). Esse fato foi responsável pelo aumento da incidência de conflitos e o afastamento de qualquer possibilidade de consenso.

Verifica-se que família e empresa estão envolvidas em constantes conflitos, os quais prejudicaram o desempenho da empresa, que perde 10% de sua participação no mercado brasileiro. A sobrevivência da empresa familiar esteve comprometida e ameaçada, fazendo-se necessário que as partes, família e empresa, se recomponham.

Sexta Fase: a venda da empresa familiar

Esse é o momento final da empresa familiar, confirmando o dado estatístico defendido por GERSICK et al. (1997), que afirma que, nos Estados Unidos, não mais que 5% das empresas familiares atingem o estágio da empresa familiar complexa – consórcio de primos. Mesmo sendo uma empresa totalmente nacional, como não há estudos sobre essa questão no Brasil, utilizou-se, como referencial, o dado estatístico americano.

Atualmente, a empresa não mais se identifica como empresa familiar; já que não apresenta mais as sete posições do modelo conceitual de três círculos desenvolvido por GERSICK et al. (1997). O fato se deveu em função da venda total da empresa, decretando o afastamento definitivo de toda a família controladora do empreendimento empresarial.

Observa-se que a decisão pela venda da empresa se deu em função do alto grau de conflito de interesses existentes entre os familiares e os proprietários que demonstraram ser incapazes de manter o controle e a gestão da empresa sob o comando da família Kaltz.

Por meio da observação e das entrevistas, pode-se interpretar que, no processo sucessório de 1999, houve um rompimento na relação de confiança entre os familiares e os proprietários, principalmente entre o sócio majoritário e os sócios que faziam parte do bloco controlador que estavam diretamente envolvidos no conflito.

Uma opção a ser considerada e que poderia ter evitado a venda do empreendimento familiar, seria a profissionalização total (LODI, 1993), retirando todos os familiares da direção da empresa e, em seus lugares, colocado profissionais de mercado. Essa opção poderia ser implementada inclusive por meio da adoção do modelo de gestão Governança Corporativa, na qual os proprietários familiares estariam ligados apenas ao conselho de administração, cuja composição seria com membros não familiares, o que contribuiria para o equilíbrio das relações de poder e de conflito. Essa é uma questão a ser discutida em um outro projeto de pesquisa.

A empresa transnacional que assumiu o controle da empresa tem planos de profissionalização total e de investimento consideráveis. O objetivo agora é que a empresa volte a prosperar e que sobreviva no mercado de chocolates e de derivados.

CONCLUSÃO

A proposta desta pesquisa foi analisar uma empresa familiar de grande porte, por meio de um estudo de caso, pesquisando como ocorre o processo sucessório e como as relações de poder, envolvidas nesse processo, interferem na sobrevivência do empreendimento familiar.

Dada a complexidade da proposta e a questão da temporalidade presente no estudo, utilizou-se a articulação de duas perspectivas de análise: a histórica e a dinâmica. No que tange à temporalidade, pode-se remeter o estudo à perspectiva histórica, que permite compreender a totalidade da organização em sua gênese e desenvolvimento. Assim, identificaram-se as principais fases vivenciadas pela empresa familiar pesquisada, partindo-se da abordagem teórica de ciclo de vida e de evolução. A empresa passou pelas fases de empresa pessoal do fundador, empresa familiar crescendo e evoluindo - sociedade de irmãos e empresa familiar complexa - consórcio de primos. O primeiro processo sucessório ocorreu em 1973, entre a primeira e a segunda fase; o segundo, em 1999, entre a segunda e a terceira. A importância da utilização dessa perspectiva de análise está no fato de ter sido possível identificar as grandes fases vivenciadas pela empresa familiar ao longo de seu ciclo de vida. Em cada uma dessas fases, ocorreram fatos que, de uma forma ou de outra, influenciados por fatores múltiplos, configuraram a história da empresa. A perspectiva dinâmica permite compreender as estruturas das relações sociais e os processos de mudança que contemplam e integram a perspectiva histórica. Essa perspectiva envolve o estudo das relações de poder, que envolvem o processo sucessório na empresa familiar. A empresa familiar pesquisada teve seus momentos de crescimento e de desenvolvimento nas primeiras fases do ciclo de vida, ou seja, na fase da empresa do proprietário fundador e na fase da empresa familiar crescendo e evoluindo - sociedade de irmãos, quando teve a sua sobrevivência no mercado confirmada, mesmo com a profissionalização parcial da empresa. Percebeu-se que, nessa fase, as relações de poder, exercidas por seus gestores, respectivamente o fundador e o primeiro sucessor da empresa familiar, eram plenas, tendo cada um deles utilizado os três tipos de dominação, a legal, a carismática e a tradicional.

No primeiro processo sucessório, observou-se que família e empresa optaram pelo sucessor, possuidor de uma relação de poder mais plena, diferente do segundo processo sucessório, que teve uma sucessão planejada e abortada, e outra que ocorreu mediante momentos de conflito aberto e declarado entre fami-

liares, proprietários e gestores. Vale ressaltar que, no segundo processo sucessório, o sucessor não possuía os três tipos de dominação, exercendo uma relação de poder bastante frágil, sendo sustentado por meio de um acordo de acionistas que criou o bloco controlador da empresa familiar com 60% das ações.

Em decorrência da relação de poder que envolve o atual gestor, tem-se uma situação em que a empresa possui a sua sobrevivência comprometida.

Concluiu-se que, na transmissão de poder decorrente do processo sucessório, quando a opção é pelo sucessor que possui uma relação de poder plena, ou seja, quando possui os três tipos clássicos de dominação, a empresa familiar confirma sua sobrevivência no mercado em que atua. Assim, atingindo a sobrevivência, a empresa apresenta seus melhores resultados operacionais representada pelas duas primeiras fases do ciclo de vida, e quando as relações de poder e dominação são parciais, os conflitos surgem de forma exacerbada, fazendo com que a empresa apresente seus piores resultados, comprometendo a sobrevivência do empreendimento familiar. Esse comprometimento levou os familiares e os proprietários a optar pela venda total da empresa, determinando-se, assim, sua morte, como empresa familiar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizzola. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 141-155, maio/ago. 2000.
- CLEGG, S. **Frameworks of power**. London: Sage Publications, 1993. 297 p.
- COSTA, A. F. A pesquisa de terreno em sociologia. In: SILVA, A. S.; PINTO, J. M. (Org.). **Metodologia das ciências sociais**. 3. ed. Porto (Portugal): Edições Afrontamento, 1989. p. 129-148.
- CHRISTENSEN, C. R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston : Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, maio/ago. 2000.
- DAVEL, E.; SILVA, J. C. S.; FISHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 99-116, maio/ago. 2000.
- DONELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 42, n. 4, p. 94-105, Jul./Aug. 1964.
- FOUCAULT, M. **Discipline and punish**: the birth of the prison. Harmondsworth : Penguin, 1977.
- _____. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro : Graal, 1979.
- GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.
- KEPNER, E. **The family and the firm**: a coevolutionary perspective. *Organizational Dybamics*, Summer, p. 57-70, 1983.

- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- LEONE, N. M. G. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 15., 1991, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD. v. 7, p. 243-257.
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- _____. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- _____. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MARCONDES, D. **Iniciação à história da filosofia**: dos pré-socráticos a Wittgenstein. 6. ed. Rio de Janeiro : Jorge Zahar Ed., 2001.
- MINTZBERG, H. ; WALTERS J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Family Business Review**, volume 3, number 3, p. 285-315, 1990.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- RODGERS, R. H.; WHITE, J. M. Family development theory. In; BOSS, P. G. et al. (Eds.) **Sourcebook of family theories and methods**: a contextual approach. New York : Plenum, 1993.
- SANTOS, R. Altos ganhos dentro de casa. **Mulher de Negócios**, [S.l.], v. 2, n.17, p. 50-53, mar. 1997.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J.H. **A review and annotated bibliography of family business studies**. Boston : Kluwer Academic Publishers, 1996.
- SILVA, J. C. de S.; FISCHER, T.; DAVEL E. **Organizações familiares e tipologias de análise**: o caso da Organização Oderbrecht. Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.
- SOARES, J.; MACHADO, A. C.; MAROCCO, B. Gestão em família. **Pequenas Empresas: Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, p. 30-35, dez. 1997.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. 1982. Reimpresso em 1996, **Family Business Review IX (2)**: 199-208.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- WEBER, M. Os três tipos puros de dominação legítima. In: _____. **Metodologia das ciências sociais**. vol. 2., São Paulo/Campinas : Cortez/Editora da Unicamp, 1992.
- _____. **Economia e sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

ALGUNS CONDICIONANTES DO AMBIENTE INSTITUCIONAL DA FILIÈRE DAS PLANTAS MEDICINAIS NO BRASIL

Enio Antunes Rezende*
Maria Teresa Franco Ribeiro**

RESUMO

Este artigo busca divulgar os resultados da dissertação “A *Filière* das Plantas Medicinais no Brasil – Um Breve Recorte a Partir de Abordagens Econômicas Dinâmicas”. Seu foco é a percepção do ambiente institucional dessa *filière* através de atores entrevistados. As abordagens empregadas foram a Teoria dos Custos de Transação, a Teoria Evolucionista e a Teoria da Coerência Corporativa. As técnicas empregadas na coleta de dados foram a entrevista e a observação não-participante. Auferiu-se que os dois fatores que mais afetam os custos de transação e que acabam por definir a escolha dos arranjos contratuais pelas firmas na amostra da *filière* estudada são a incerteza e a especificidade de ativos. Conclui-se que existe uma assimetria de informações e ativos específicos entre os atores da *filière*, o que possibilita a apropriação iníqua dos ganhos por atores com maior poder de barganha, devido a uma disfunção reguladora e indutora do desenvolvimento na esfera institucional.

ABSTRACT

This paper aims to publicize the results of the dissertation “The *Filière* of Medicinal Plants in Brazil – A Brief Outline from Dynamic Economic Approaches” concerning the perception of its actors with the institutional sphere. The approaches utilized were from the Theory of Transaction Costs, the Evolutionist Theory and the Theory of Corporate Coherence. The techniques employed were the interview and the non-participant observation. It follows that the two factors which affected the most the transaction costs and which end up defining the choice of the contractual arrangements by the concerns in the sample of the *filière* studied, are the uncertainty and the specificity of assets. It's concluded that an asymmetry of information and specific assets among the actors of the *filière* exists, which enables the support of the appropriation of the gains by actors with the greatest bargaining power, due to a dysfunction regulating and inducing the development in the institutional sphere.

* Doutorando do NPGA/UFBA

** Prof^a Adjunta - Escola de Administração / UFBA

CONTEXTUALIZAÇÃO

O MERCADO DE PLANTAS MEDICINAIS NO BRASIL

Nesta seção, buscou-se reunir de modo introdutório algumas características do mercado de plantas medicinais com intuito de demonstrar o seu valor econômico estimado e suas potencialidades. Para começar a entender esse mercado, refuta-se a sua definição, pela economia neoclássica, como um leilão no qual os preços seriam definidos exclusivamente por meio de um mecanismo de oferta e demanda, no qual todos os atores detêm todas as informações necessárias para a sua tomada de decisão. Entende-se o termo mercado neste trabalho como o espaço onde se realiza a competição, resultado da interação do poder de barganha dos diferentes atores da *filière*¹ (Possas, 1999: 133).

Nesse contexto, o atual quadro da demanda por plantas medicinais no Brasil pode ser expresso como uma renascença. Esse fenômeno deve-se, principalmente, aos seguintes fatores: (i) aumento da aceitação do consumidor "onda verde" por medicamentos feitos a partir de plantas, em decorrência da idéia, nem sempre justificada de que tudo o que é natural é melhor, surgida, principalmente, por causa do movimento *hippie* dos anos 60, quando houve uma renovação no interesse por estilos de vida mais harmonizados com a natureza (Tyler, 1986: 279; Ferreira, 1998: 12); (ii) renovado interesse por parte das indústrias farmacêuticas na busca de compostos naturais que possuam atividade farmacológica, devido, em parte, pela maior aceitação dos consumidores e também por causa dos menores custos envolvidos na pesquisa, desenvolvimento e marketing de um novo produto obtido a partir de plantas (Ferreira, 1998: 12), e (iii) pesquisas que buscam a validação do uso popular das plantas, para que possam então ser incluídas nas farmacopéias, possibilitando, assim, a sua inclusão nas receitas médicas (Montanari Jr., 1999: 1).

Com relação ao mercado mundial de drogas de origem exclusivamente vegetal, estima-se que movimente US\$12,4 bilhões, sendo o consumo da Europa responsável por 40% desse mercado (Nodari & Guerra, 1999: 13). Ainda no tocante à Europa, cabe ressaltar a importância do mercado alemão, que vende isolado US\$ 3 bilhões e possui mais de 80% de seus médicos receitando regularmente medicamentos à base de plantas, possibilitando que cerca de 25% do mercado farmacêutico total sejam representados pelo segmento de fitoterápicos em 1990 (Nodari & Guerra, 1999: 13).

Outro dado relevante no âmbito mundial, é que o mercado de fitoterápicos tem mostrado taxas de crescimento maiores que o mercado farmacêutico como um todo (Ferreira, 1998: 16). No Brasil, as estimativas apontam que 25% dos US\$ 8 bilhões do faturamento em 1996 da indústria farmacêutica nacional sejam originados de medicamentos derivados de plantas (Nodari & Guerra, 1999: 14). Vale salientar que esses dados referem-se, exclusivamente, ao mercado formal, desconsiderando-se assim, o comércio oficioso.

Entre os dados colhidos durante a pesquisa de campo deste trabalho destacam-se o crescimento da indústria Herbarium, situada em Colombo P.R., - a maior empresa de fitoterápicos do País - que atingiu nos últimos anos a taxa de 25% ao ano. Já a empresa Weleda, de São Paulo S.P., tem atingido a marca de 12,5% ao ano.

Com relação ao comércio internacional, pode-se notar que o Brasil possui uma balança comercial deficitária considerando-se os produtos naturais. Segundo dados de Ferreira (1998), que observou alguns produtos selecionados, as expor-

¹ *Filière* pode ser definida como um conjunto de operações interdependentes de insumo-produto que conduzem à produção de um determinado bem, que é influenciada pelo ambiente organizacional/institucional onde ela ocorre e pelas estratégias, capacitações tecnológicas e de disputa de seus atores por uma maior força hierárquica na cadeia produtiva. Dosi (1982). Uma ilustração da *filière* de plantas medicinais do Brasil pode ser encontrada em Rezende (2002).

tações em 1996 somaram US\$53,9 milhões e, desse total, apenas dois fitofármacos – a rutina e a pilocarpina - corresponderam a 48% desse total. Já as importações de produtos naturais, em 1996, foram de US\$178,0 milhões.

Logo, com este trabalho, objetivou-se principalmente elencar alguns condicionantes institucionais da *filière* das plantas medicinais no Brasil através de um enfoque sistêmico que mostre a integração e a dinâmica entre os agentes envolvidos nos processos ao longo da cadeia produtiva para, com base nesse quadro, desenhar um modelo de estrutura de governança que potencialize uma distribuição mais equânime de ganhos ao longo de seus atores, regulando e induzindo o seu encadeamento de modo a propiciar um melhor desenvolvimento.

Na próxima seção, buscar-se-á apresentar as opções metodológicas desse trabalho, bem como as justificativas da escolha da amostra estudada.

ASPECTOS TÉCNICO-METODOLÓGICOS

Este estudo foi realizado segundo a abordagem da pesquisa qualitativa, buscando-se valorizar a interdisciplinaridade e a complexidade dos fenômenos observados durante o processo de construção do saber. Para coletar os dados, foram empregadas as técnicas da entrevista e da observação não-participante (Alencar, 1999:73).

É importante ressaltar o modo pelo qual se chegou aos entrevistados, ou seja, os critérios empregados na escolha dos atores que fizeram parte deste recorte da *filière* das plantas medicinais no Brasil. Para realizar esse fato procurar-se-á elencar a seguir as categorias escolhidas para representar a *filière*, bem como as razões que pautaram a escolha dos atores entrevistados.

Grandes atacadistas: a seleção de duas empresas situadas em São Paulo S.P se deu, principalmente, pelo fato de elas serem as duas maiores do Brasil, com um faturamento bruto de cerca de 6 milhões de reais ao ano cada. Doravante, grande atacadista “G1” e “G2”.

Pequenos atacadistas / varejistas: para escolher esses representantes, buscaram-se dois atores do tradicional comércio de plantas medicinais da Rua Mercúrio, na região central da cidade de São Paulo S.P., com tradição no comércio de plantas medicinais. A primeira firma, chamada de “P1” foi escolhida pela experiência e pioneirismo de seu proprietário, que atua há mais de 20 anos na Rua Mercúrio. A segunda “P2” foi escolhida pelo fato de ser uma das únicas a contar com uma farmacêutica de plantão, o que constitui uma exigência relativamente recente da Secretaria Municipal de Vigilância Sanitária.

Setor industrial: foi realizada uma entrevista com um representante de uma entidade que congrega indústrias farmacêuticas, produtoras, importadoras e comercializadoras de medicamentos, tanto de capital nacional ou multinacional, e que conta com cerca de 60 associados, o que corresponde a 90 % do mercado farmacêutico brasileiro. Aqui representada pela sigla “I1”

Nesta categoria também foram realizadas entrevistas com executivos de indústrias farmacêuticas. A empresa “I2” foi escolhida por caracterizar melhor o crescimento do setor de fitoterápicos no Brasil, pois seu faturamento bruto (US\$15 milhões no ano de 2000) tem crescido em 25% ao ano, além do fato de se servir de capital exclusivamente nacional, ser a maior empresa de fitoterápicos do País e estar liderando a formação da ABIFITO (Associação Brasileira da Indústria de Fitoterápicos).

A empresa “I3” tem uma experiência de 40 anos de mercado, e assim como a anterior, comercializa também produtos exclusivamente naturais. Seu foco atual é a produção de medicamentos homeopáticos segundo a corrente da medicina antroposófica. Sua taxa de crescimento anual atinge significativos 12% ao ano e tem um faturamento bruto de 10 milhões de reais. A empresa “I4” foi escolhida por representar a maior produtora de extratos vegetais do Brasil.

Produtor rural: a seleção do produtor rural entrevistado “A” deveu-se principalmente ao fato de ele constituir a primeira pessoa do Estado de São Paulo

a conseguir certificação do Ibama e do DEPRN para realizar a extração de plantas medicinais na área de proteção ambiental de sua propriedade.

Cientistas e Empresas de P&D: o critério de seleção dos pesquisadores entrevistados partiu, antes de tudo, da escolha das instituições públicas de pesquisa em que eles trabalham. As instituições escolhidas (UNICAMP-CPOBA "C1" e FIOCRUZ - Far-Manguinhos "C2") estão tradicionalmente ligadas ao estudo das plantas medicinais no Brasil nas mais diversas áreas do conhecimento. É importante notar que ambas as instituições vivenciam uma dinâmica de trabalho interdisciplinar no desenvolvimento de seus projetos, desde o desenvolvimento de variedades cultiváveis em escala até a produção e distribuição dos medicamentos, além do fato notável de serem as únicas a depositarem patentes decorrentes de suas inovações na área de produtos derivados de plantas medicinais e de licenciarem essas patentes com empresas privadas.

Já a empresa de P&D "C3" escolhida tem um papel singular nessa *filière*, pois tem como missão disponibilizar a imensa diversidade química encontrada no Brasil para satisfazer as necessidades de inovação da indústria, através do acesso, catalogação e análise de esqueletos químicos oriundos de plantas. Esse fato a torna elemento indispensável nesse estudo, já que o acesso a recursos genéticos tem sido objeto de constante polêmica e acusações de biopirataria e teve sua legislação aprovada somente em 28 de junho de 2001 na forma da Medida Provisória Nº 2.186.

Ainda neste item, foi entrevistado um representante da Sociedade Brasileira de Etnobiologia e Etnoecologia "C4", no intuito de esclarecer as estratégias empregadas pelos pesquisadores das Etnociências para procurar resguardar os interesses das comunidades tradicionais.

Agência estatal: Nesta esfera são muitos os atores que direta ou indiretamente influenciam a *filière* estudada. Esse grande emaranhado institucional, chamado pelo senso comum de "governo", é um desafio à tarefa de apreensão e compreensão da problemática em estudo. Assim, o escolhido foi o INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), doravante "E".

Mateiros: A seleção dos mateiros/raizeiros/extrativistas levou em conta a necessidade de se verificar a ancestralidade envolvida na acumulação do conhecimento tradicional relacionado ao uso de plantas medicinais. Assim foi escolhido o mateiro "M1" de larga experiência no reconhecimento de plantas nativas, tendo trabalhado mais de quinze anos na equipe do botânico-paisagista e artista plástico Roberto Burle Marx. O mateiro "M2" foi escolhido pelo fato de fazer parte da equipe do primeiro, estando mais envolvido com o dia-a-dia das práticas de coleta de plantas na mata.

ABORDAGENS

A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Esta seção busca apresentar, brevemente, as abordagens teóricas usadas na análise de dados desse trabalho. Inicialmente tratar-se-á das questões principais da economia dos custos de transação, tais como: hipótese básica, fenômenos de interesse, o modo como são descritos os agentes humanos e a sua unidade de análise, para, em seguida, apresentar a abordagem evolucionista e a da teoria da coerência corporativa, que completam o arcabouço teórico desse trabalho.

A proposta da economia dos custos de transação é um exercício comparativo institucional no qual economizar é o foco e cuja ação reside nos detalhes das transações e da governança, gerando numerosas implicações organizacionais e políticas. Desse modo, pode-se afirmar que ela possui duas partes bem distintas: a primeira lida com o ambiente institucional - as regras do jogo - e a segunda busca idealizar as estruturas de gestão/governança - o exercício do jogo (Williamson, 1998:24).

Para possibilitar a explicação da maneira como determinadas instituições são formadas pelos agentes econômicos durante a busca de seus objetivos, a economia dos custos de transação fornece elementos importantes ao discutir: a) as características da transação que condicionam sua efetivação, principalmente a especificidade de ativos; e b) as diferentes estruturas de governança genéricas que são delas decorrentes como as formas hierárquicas, mistas ou mercantis (Pondé, 1993: 39)

Para a execução da proposta da economia dos custos de transação deve-se ter em mente alguns de seus pressupostos no entendimento da conduta dos agentes do sistema econômico. O comportamento dos agentes humanos é intencionalmente racional, mas sua racionalidade é limitada, ou seja, considera-se impossível a um determinado ator acumular, processar, comunicar e verificar todas as informações pertinentes às decisões de sua alçada, de modo que todas as formas de contratação são inevitavelmente incompletas, contendo erros, omissões ou brechas. Outra característica dos agentes humanos é o oportunismo, concebido como uma condição profunda da busca do interesse próprio através do “esforço calculado para enganar, deturpar, disfarçar, ofuscar, ou de alguma outra forma confundir” (*Apud* Pondé, 1993: 34).

A consciência do oportunismo conduz a outro elemento componente dessa teoria, fundamental na sua descrição dos agentes humanos, a incerteza. Ela decorre do fato de que somente durante a execução do contrato as partes envolvidas estarão cientes dos problemas concretos que emergem dessa transação. Vale considerar também a incerteza externa à transação que se origina principalmente de características pouco previsíveis das condições macro econômicas.

A transação, como unidade de análise, é definida como “o evento que ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável”. *Apud* Pondé (1993: 29). Ela pode ser tomada em três dimensões específicas: a frequência sob as quais as transações ocorrem, o grau de incerteza a que elas estão sujeitas e, por último, a especificidade dos ativos que elas envolvem.

A especificidade de ativos geralmente se configura como a mais importante. Ela pode adquirir as mais diversas formas, entre as quais pode-se ressaltar: a especificidade de ativos humanos, que é condicionada pelo aprendizado decorrente do cotidiano, a especificidade de ativos físicos, como um determinado equipamento ou insumo, a especificidade de local, onde a distância pode ser fundamental na manutenção de um fornecedor segundo determinadas condições de transporte e armazenamento, ativos dedicados, que são investimentos feitos com o objetivo de atender a uma demanda particular, além da especificidade temporal e da especificidade das marcas comerciais (Williamson, 1998: 48).

A importância da especificidade dos ativos decorre do fato de eles não poderem ser facilmente realocados dentro da firma, sem sacrificar o investimento feito pela sua aquisição e pela aprendizagem desenvolvida para seu uso, caso ocorra algum imprevisto durante a execução do contrato. A sua presença revela a importância dos vínculos construídos pelos diferentes atores de uma transação, bem como dos custos decorrentes de sua gestão.

Esse é o problema central da coordenação. Sua solução operacional segundo a economia dos custos de transação se dá ao relevar as variáveis de custo *ex ante* de “negociar e fixar as contrapartidas e salvaguardas do contrato, e, principalmente, os custos *ex post* de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais às novas circunstâncias” (Pondé, 1993: 29). Os custos *ex ante* são mais importantes em situações em que é difícil precisar o valor do objeto da transação, o que geralmente torna as negociações demoradas. Um exemplo aplicado ao objeto deste trabalho é a dificuldade existente em se atribuir valor ao conhecimento tradicional relacionado ao uso de plantas medicinais brasileiras, bem como organizar a repartição dos benefícios de seu uso para as comunidades detentoras desse conhecimento. Já os custos *ex post* referem-se aos reflexos adaptativos das partes contratantes às circunstâncias imprevistas, podendo as-

sumir as seguintes formas: custos de montar e manter estruturas de gestão que gerenciam as transações e custos de mal-adaptação vinculados aos esforços de corrigir o seu desempenho, em situações em que a transação não se processa conforme a maneira planejada. Um exemplo seria uma situação em que um determinado produtor entrega as plantas fora do padrão requerido pelo laboratório que vai processá-la.

Afirma-se que segundo a proposta da teoria dos custos de transação, a presença da especificidade de ativos é uma questão de dependência bilateral, o que torna a coordenação das suas interações via mercado competitivo ineficiente na maioria dos casos. Logo, o estabelecimento de vínculos de reciprocidade baseados em compromissos críveis como restrições contratuais à conduta oportunística das partes e as iniciativas de integração ao longo das cadeias produtivas, podem tornar-se inovações institucionais válidas na busca de uma distribuição mais equânime dos ganhos.

Tais instituições que visam à redução dos custos desses atores associados são descritas como estruturas de governança. Williamson descreve governança como os “meios pelos quais a ordem é aperfeiçoada numa relação em que os conflitos potenciais ameaçam desfazer as oportunidades de realizar ganhos mútuos” (1998: 37). A estrutura de governança pode assumir três formas básicas: **hierárquica**, em que o ator opta pela internalização da transação em questão; **a mista**, onde ocorre apenas uma integração parcial, restando a outra parte sob incumbência do mercado; e a **mercantil**, em que a alocação dos recursos é totalmente realizada sob a forma de barganhas no ambiente de não-cooperação do mercado.

De uma maneira geral, poder-se-ia dizer que a escolha da forma de governança ideal baseia-se fundamentalmente nos *trade offs* relativos à busca de um equilíbrio dos custos da burocracia e os benefícios advindos de uma relação de coordenação/cooperação (Williamson, 1998: 45).

Pode-se concluir que a economia dos custos de transação é um exercício de gerenciamento intemporal e adaptativo que, ao ressaltar características decisórias e adaptativas de uma organização de modo comparativo em níveis meso-analíticos - como o ambiente institucional e a estrutura de governança -, permite aos seus usuários, a partir de uma abordagem interdisciplinar, uma maior complexificação da análise estratégica pela teoria econômica, principalmente por agregar a incerteza como uma variável que afeta diretamente as organizações (Pondé, 1993; Williamson, 1996a e 1998).

OS EVOLUCIONISTAS

De modo geral, a teoria evolucionista abrange a trajetória da organização, sua capacitação e seu processo de decisão na esfera produtiva. Para ambas as teorias, o ambiente institucional é o pano de fundo para a atuação e tomada de decisão da produção e da troca. Os evolucionistas focam principalmente a produção e os institucionalistas, as trocas, as transações (Ribeiro, 1999).

Partindo da análise da firma, os evolucionistas contam como elementos variáveis a tecnologia e o ambiente de seleção. A gênese dessa abordagem deve-se, segundo Tigre (1998: 97), entre outros, a Freeman que “foi a primeiro a resgatar a contribuição de Schumpeter no sentido de incorporar o progresso técnico como variável-chave no processo evolucionário da firma no mercado”. O enfoque de Freeman busca explicar o sucesso das firmas a partir do seu acesso ao conhecimento e as suas influências na sua dinâmica decisória. Considerando a esfera decisória como um “processo de busca orientado por objetivos” (Freeman, 1974).

No entanto, esse papel-chave imposto à inovação dentro das economias capitalistas tem limites, e o próprio Schumpeter nos lembra que dependendo da habilidade da firma em impor bloqueios, como, por exemplo, através do uso de segredos de negócios, ao acesso aos seus resultados de P&D mais cedo ou mais tarde, os competidores estarão aptos a copiar ou inventar em torno da idéia do objeto da inovação (Nelson, 1994: 168).

Esse cenário do processo de evolução sob o qual as firmas estariam submetidas envolveria uma duplicação de esforços produtivos, incorrendo fatalmente em desperdícios. Um fator preponderante dentro desse ambiente de intensa seleção descrito pelos evolucionistas é a ocorrência e o predomínio dos chamados paradigmas tecnológicos, que segundo Dosi (1987:83), referem-se ao “modelo e padrão de solução de determinados problemas tecnológicos, baseados em princípios selecionados derivados das ciências naturais e em certas tecnologias de materiais”. Ou seja, para a efetiva difusão de uma dada inovação tecnológica ao longo do seu campo de aplicação ela deve concorrer com outras opções técnicas contemporâneas destinadas a resolver o mesmo problema. Essa noção, que enfatiza a dinâmica da maturação das novas tecnologias, é corroborada por Utterback (1996) quando ele descreve em seu trabalho a idéia projeto dominante.

É dentro desse caráter historicizado, que os evolucionistas enfocam também a noção de trajetória, como sendo “representada pelo movimento de trocas multidimensionais entre as variáveis tecnológicas que o paradigma define como relevantes” (Dosi, 1987:85). Posto de outra forma, a noção de trajetória pode ser concebida como sendo uma forma de taxonomia histórica que tenta captar os acontecimentos irreversíveis e histórico-dependentes do aprendizado das firmas.

As metáforas da trajetória e do paradigma tecnológicos são importantes por inserir na teoria da firma o papel da continuidade e descontinuidade tecnológicas e suas implicações na atividade econômica. Isso remete à questão central que a teoria evolucionista busca desenvolver a partir do entendimento das capacidades tecnológicas das firmas, que é como elas decidem seu direcionamento tecnológico e estratégico e como ocorre a sua gestão através do tempo, ou seja, como se configura a dinâmica do espaço de aprendizado das organizações ou instituições frente à competição.

De modo conclusivo, pode-se dizer que segundo a visão dos evolucionistas, o saber-fazer vai sendo aperfeiçoado e acumulado ao longo do tempo nas firmas, nas quais, usualmente se transforma em rotinas tal qual placas de conhecimento tácito sobre as quais as empresas constroem sua capacitação tecnológica, numa dinâmica contínua de rupturas de rotinas antigas e construção de novas mais competitivas.

A TEORIA DA COERÊNCIA CORPORATIVA

O constructo da teoria da coerência corporativa ainda se encontra em suas bases. Ela parte da união das premissas da economia dos custos de transação (relações de troca) e da teoria evolucionista (relações de produção) ampliando a influência do aprendizado na abordagem. Ela insere a discussão dos ativos complementares junto aos termos da economia dos custos de transação, trajetórias, seleção e oportunidades tecnológicas no entendimento do modo não-aleatório como as empresas diversificam suas atividades.

Nessa perspectiva, a firma consiste de um conjunto integrado de competências básicas e ativos complementares que as suportam. O grau de coerência apresentado entre as partes depende da interação entre aprendizado, o grau de sujeição à sua trajetória, oportunidades, os ativos complementares herdados e seleção.

Nesse sentido, a coerência de uma firma “aumentaria com o número de características comuns de mercado e tecnologia encontradas em cada linha de produto. Uma corporação falha em exibir coerência, quando características comuns são alocadas aleatoriamente através das diferentes linhas de negócio da firma” (Dosi et al., 1992:188).

No entendimento das escolhas inovadoras a serem realizadas pela firma para decidir se produzem ou contratam, além do uso da economia dos custos de transação, da trajetória e da seleção, a teoria da coerência engloba algumas referências sobre a importância do aprendizado e dos ativos complementares na construção dessa carteira de competências da firma.

Nesse sentido, o aprendizado nas firmas é tomado como um processo repetitivo experimental e complexo, em que a firma gera capacitação para desempenhar novos papéis ou seus papéis atuais de modo mais rápido ou eficiente. Essa visão do aprendizado é importante por tratar a questão da inovação sob um prisma que transcende a esfera técnica da P&D e engloba a esfera econômica e organizacional. Desse modo, o processo de aprendizado também é caracterizado pela sua cumulatividade, ou seja, o que é aprendido em um período é sobreposto ao que foi aprendido num período anterior. Ele ocorre de modo coletivo e social através de imitação, emulação e contribuições conjuntas no entendimento de problemas complexos e, quando atinge um grau de conhecimento aplicável, adquire o *status* de rotina (Dosi et al., 1992: 188).

Pode-se afirmar que sua dinâmica ocorre a partir da experiência, passa por uma fase de retroalimentação, para finalmente, ser objeto de avaliação. Essa dinâmica do conhecimento dentro da firma está intrinsecamente ligada ao desempenho das suas competências básicas frente às oportunidades tecnológicas que surgem, já que o saber rotinizado pela empresa adquire características tácitas, ou seja, não podem ser captadas de uma maneira codificada ou formal por elementos estranhos à firma, gerando diferenciações que podem garantir a sua sobrevivência e um ambiente competitivo.

Outro elemento que a teoria da coerência protagoniza é a concepção dos ativos complementares, cujo papel é chave para a elaboração de estratégias nas quais as inovações tenham assegurado a apropriação dos retornos decorrentes da suas aplicação.

Partindo da perspectiva do consumidor, esses ativos geralmente acrescentam utilidade ou conveniência no uso do produto ou serviço inovador. Já para a empresa, o conhecimento dos fatores que podem ser determinantes para a consecução bem-sucedida da inovação num dado setor tecnológico, é o que releva a importância da internalização de outras competências na firma como, por exemplo, a assistência pós-venda, a distribuição, entre outras atividades que estejam arranjadas de modo ainda precário ao longo de uma *filière* e que atuem limitando o processo de difusão da inovação (Teece, 1992: 183).

Ainda levando-se em conta a dinâmica da inovação, estas considerações sobre os ativos complementares são importantes num contexto em que a emergência do projeto dominante não tenha ocorrido, Utterback (1996).

Já em casos em que o projeto dominante já tenha se estabelecido, podem ocorrer movimentos e trocas com relação aos ativos complementares, tais como controle interno, contrato ou uma forma mista. Nesse processo, três fatores são fundamentais: 1) a estrutura da legislação que regula a propriedade intelectual; 2) a interdependência entre o inovador e os proprietários dos ativos complementares e 3) a posição competitiva do inovador *vis-à-vis* aos imitadores potenciais com relação à sua habilidade de avaliar os ativos complementares.

De modo conclusivo, a teoria da coerência corporativa reúne o papel da aprendizagem, ambiente e seleção, ativos complementares, rotinas e paradigmas e trajetórias tecnológicas na construção de competências centrais das firmas que são mantidas e desenvolvidas através de estratégias "coerentes" de crescimento, tais como especialização, integração vertical, diversificação, conglomeração, participação em redes e estratégias apoiadas na subcontratação (Dosi et al., 1996).

RESULTADOS E ANÁLISE

Apresenta-se, nesta seção, as percepções dos atores entrevistados com relação ao quadro institucional que permeia a *filière* de plantas medicinais no Brasil. Buscou-se na análise das falas dos entrevistados, o reflexo do modo como eles percebiam as regras formais, as limitações informais, tais como códigos de conduta e normas de comportamento, bem como os mecanismos responsáveis por esses tipos de normas. Ou seja, o modo como eles percebiam as regras do

jogo que constituem o arcabouço imposto pelos atores em seu relacionamento com os outros (North, 1994: 13).

Operacionalmente, a análise de dados foi realizada da seguinte forma: as falas dos atores são destacadas por caracteres em itálico, procede-se a seguir um comentário que busca esclarecer ao leitor o teor explicativo da fala. Para facilitar o trabalho do leitor, apresenta-se a seguir uma legenda para a identificação dos atores entrevistados e sua categoria de análise.

Tabela 1: Legenda para identificação das falas dos atores entrevistados

Categoria analítica	Código de identificação do ator
Mateiros	<i>M1, M2</i>
Produtor rural	<i>A</i>
Pequenos atacadistas / varejistas	<i>P1,P2</i>
Grandes atacadistas	<i>G1,G2</i>
Setor industrial	<i>I1,I2,I3,I4</i>
Cientistas e Empresas de P&D	<i>C1,C2,C3,C3,C4</i>
Agência estatal	<i>E</i>

"Tem muito picareta neste ramo agora é que vai começar a tratar o produto com qualidade". **G1**

Esse dado acima reflete a expectativa de melhora na qualidade das plantas medicinais comercializadas a partir da vigoração completa da RDC 17 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária a partir de fevereiro de 2002, em que fica posto em seu parágrafo 2.1.1.8 que, para o registro de medicamentos fitoterápicos novos a partir de plantas nativas, deve haver a apresentação da documentação do fornecedor que comprove a origem do material mediante a autorização do Ministério do Meio Ambiente/IBAMA e/ou Ministério da Agricultura/EMBRAPA, referente ao uso sustentável, preservação dos recursos genéticos, plano de manejo e/ou cultivo racional.

"O governo necessita fiscalizar os camelôs". **P2**

Esse dado retirado do discurso de um pequeno atacadista reflete o estado de negligência por parte da Secretaria Municipal de Saúde da cidade de São Paulo S.P., com relação à precariedade com que é realizado o comércio varejista informal de plantas medicinais na cidade.

"Uma lei para autorizar eu transportar uma coisa que eu mesmo produzi?" **C1**

Esse comentário reflete a preocupação acerca do ônus imposto pela Portaria Normativa número 122-P, de 19 de março de 1985 do antigo IBDF, atual IBAMA, corroborada pela Portaria número 44-N, de 6 de abril de 1993, que institui a Autorização para Transporte de Produto Florestal – ATPF, que decreta que o produtor de plantas medicinais nativas deve a obrigação de apresentar uma guia de transporte expedida pelo órgão estadual de florestas durante o transporte de sua produção.

"A classificação fiscal é um problema. Porque uma hora um fiscal entende que aquilo tem uma classificação, o outro entende de outra forma, aí ele libera a guia de importação concordando com aquele código, e quando vem você vai pagar naquele código, outro fiscal não libera porque ele não concorda. A gente gasta muito dinheiro com mandato de segurança pra poder liberar mercadoria, com liminares, idas e vindas ao porto, taxa de armazenagem. A área administrativa fica pesada". **I2**

"Temos que quantificar o que está indo pra fora, temos que organizar a bagunça". **C1**

Essas idéias atestam a dificuldade imposta ao comércio internacional de plantas medicinais no Brasil e a sua quantificação, devido à imprecisão dos códigos NCM empregados pela SECEX - Secretaria de Comércio Exterior na classificação das plantas medicinais e de suas mercadorias derivadas.

De modo geral, as categorias podem agrupar produtos distintos devido à presença de termos vagos em seus títulos como, por exemplo, "outros extratos vegetais", o que dá margem à diferentes interpretações entre os agentes da aduana responsáveis pela liberação da mercadoria nos portos.

Esse fato também impossibilita quantificação precisa do montante de plantas medicinais que circulam no comércio externo.

"A política de comércio exterior é inexistente no Brasil". **C3**

"Deviam ter incentivos para exposição dos produtos lá fora em feiras". **G2**

Essas são outras percepções colhidas com relação às políticas de comércio exterior do Brasil, que refletem a desarticulação do Estado e do setor produtivo na realização dos potenciais comerciais do mercado de plantas medicinais.

"Legislação de alimento é muito esquisita, é só trocar a embalagem e o produto é o mesmo". **P2**

"Os registros dos nossos produtos na vigilância sanitária, o governo faz o estudo e, às vezes, entra como medicamento e, às vezes, como alimento. Muitas vezes nós concordamos que a classificação seja alimento, um suplemento alimentar, mas muitas vezes nos não entendemos assim. E essa briga fica meio de desigualdade, deveria ser uma briga técnica, e acaba virando uma briga política". **I2**

"É muito complexo o sistema de você obter um registro de produto. Os prazos não são cumpridos pelo próprio governo". **I2**

Esses comentários de diferentes atores mostram uma brecha na legislação de comercialização de plantas medicinais, que tem sido utilizada de modo oportunista por alguns industriais, pois segundo a ANVS, as plantas medicinais podem ser comercializadas como alimentos, desde que não possuam nenhuma indicação terapêutica no rótulo. Esse fato poupa aos responsáveis pelo produto da carga de registros junto a ANVS para a comercialização do produto como medicamento.

Pôde-se auferir durante a coleta de dados que algumas empresas atuam oportunisticamente no mercado incluindo indicações terapêuticas em produtos registrados originalmente como alimento.

"Nas câmaras setoriais deveriam ter profissionais que conhecessem o que é fitoterapia. E que tivesse alguém lá com capacidade de julgar. Que possa validar os seus ensaios que você apresenta. Então como ele não tem ninguém capacitado, ou ele segura ou ele nega". **I2**

"Eu acho que o governo deveria descer do pedestal. -Olha, eu não tenho esse corpo técnico, não é culpa minha é um segmento novo, então vem

cá Herbarium, vem cá Bionatus , Biossintética, Shering.... Essa é minha deficiência, o que vocês querem? Como é que nós poderíamos nos acertar? O que vocês poderiam nos dar"? **I2**

Esses dados colocam uma posição de descrédito junto à indústria com relação à capacidade das agências de regulamentação e coordenação e fiscalização da produção de medicamentos do Estado.

"A ABIFITO é uma coisa recente, já com algumas intervenções no nível federal. A ABIFITO já esteve conversando com o secretário da vigilância sanitária algumas vezes, e já foram feitos vários workshops. Enfim, ela está se estruturando, criando força pra poder ter representatividade". **I2**

Nessa fala percebe-se o estado inicial em que se encontra a reunião de esforços das indústrias de fitoterápicos para uma atuação mais coordenada na defesa de seus interesses.

"O governo é o maior culpado da destruição das matas que incentiva a clandestinidade em função da burocratização". **A**

"Se fizerem cumprir as leis... Grande futuro, caso contrário, desastre ecológico". **A**

Essa fala de um agricultor sintetiza a importância do papel do Estado na regulação, indução e fiscalização dos atores para realização dos potenciais da *filière* das plantas medicinais de modo sustentável, tendo em vista, o seu papel de coordenador e mediador de interesses na cadeia produtiva.

CONCLUSÕES

De modo geral, procurou-se reunir, na seção anterior, informações que demonstrassem como os atores da *filière* de plantas medicinais do Brasil percebem o ambiente institucional no qual estão imersos, o que acaba por condicionar a lógica pela qual é direcionada sua tomada de decisão.

A economia dos custos de transação mostrou-se um referencial rico para o estudo de *filières*, pois ao permitir uma análise a partir das relações contratuais entre os atores, pôde-se delinear as fronteiras de sua atuação no aparato institucional, bem como insinuar seu grau de eficiência e equidade.

Na *filière* em estudo, o custo de transação assumiria a forma de custo de informação, principalmente de buscar as informações/conhecimento, selecionar, acordar os termos, implementar e compelir à obediência dos contratos. Nesse ambiente, o conhecimento de fatores que diminuem a exposição à incerteza e ao oportunismo, tais como o estabelecimento de relações de confiança com fornecedores que garantam a quantidade, a qualidade e os preços são diferenciais marcantes na redução desses custos. Seu uso conjugado com a teoria da coerência possibilitou ainda a apreensão das conexões entre a dinâmica de geração e apropriação do conhecimento e seus resultados na geração de inovações.

As diferentes práticas de integração, bem como os de padrões de confiança, e/ou competição que são delineados entre os atores revelam a existência de racionalidades distintas, possibilitando a compreensão de que as vantagens competitivas são construídas evolutivamente num processo dinâmico de aprendizado, o que ressalta a importância da elaboração de estruturas de gestão ou coordenação dos diferentes interesses envolvidos na *filière*.

Pode-se afirmar que os dois fatores que mais afetam os custos de transação, e que acabam por definir a escolha dos arranjos contratuais pelas firmas na *filière* estudada são a incerteza e a especificidade de ativos. A primeira está relacionada com características gerais da transação como quantidade, qualidade ou preços, já a segunda está relacionada com a taxa de recorrência, segundo a qual

as transações realizam-se e que acaba por condicionar a reunião dos requisitos técnicos e financeiros para operá-la.

Já o comportamento oportunista dos agentes da *filiière* pode ser detectado em atitudes pontuais, seja na ocupação de brechas legais por parte de industriais e atacadistas, seja na simples troca da espécie de planta encomendada por um atacadista sem capacidade de fazer a identificação botânica correta junto a um fornecedor oportunista.

Nesse nível analítico, ressalta-se ainda a importância do conhecimento tácito, que é aquele saber que não pode ser captado em uma forma codificada. Afinal, desde o mateiro, com seus conhecimentos tradicionais, ao industrial, com seus vínculos comerciais e relacionais, percebe-se a sua relevância ao se lidar com um ambiente incerto e complexo.

Para enfrentar essa realidade, as principais formas de coordenação encontradas foram a mista e a hierárquica, em que prevalecem os contratos bilaterais e iniciativas de integração. Essa última forma de coordenação tem sido buscada por esses atores como uma maneira de reduzir os riscos, mas possui a desvantagem de ter maiores custos administrativos.

Pelos dados coletados neste trabalho sugere-se que no caso dos produtores, a iniciativa de integração traz uma agregação de valor capaz de aumentar razoavelmente a rentabilidade da sua atividade. No entanto, nem todos os produtores estão aptos a se envolver com as atividades de trituração, peneiramento e embalagem, pois ela implica numa mudança intrínseca do produto comercializado, de produto agrícola para fitoterápico, o que requer a sujeição a uma série de normas como, por exemplo, a contratação de um farmacêutico. No caso de pequenos produtores, esses custos adicionais poderiam ser melhor absorvidos por meio de associações ou cooperativas que gerenciassem essas atividades de integração.

De modo geral, a predominância das formas mista e hierárquica de coordenação na *filiière* sugere a existência de ilhas de coordenação entre os atores com maior capacidade de organização, logo pode-se afirmar que existe uma assimetria de informações e ativos específicos entre os atores da *filiière*.

Essas ilhas assumem a forma de estruturas de coordenação como, por exemplo, cooperativas, associações, núcleos comunitários etc. Sua atuação é condicionada estritamente pelos interesses de seus financiadores, para construção de um ambiente institucional mais favorável. Nesse sentido, tanto para os industriais atores quanto para os atacadistas, sugere-se o fomento de parcerias junto a produtores para amenizar os problemas de oscilação na qualidade e quantidade da oferta de plantas medicinais.

Essas iniciativas localizadas de gestão de transações entre os atores revelaram-se de modo promissor. No entanto, dadas a dimensão e complexidade da problemática encontrada neste estudo, suscita-se a necessidade de articulação das diferentes agências do Estado relacionadas com a *filiière*, não só para elaboração de normas e leis, mas para a criação e gestão de uma estrutura de governança que englobe as pequenas ilhas de coordenação identificadas neste trabalho, para possibilitar a realização dos potenciais desse mercado de uma forma equânime entre seus atores e respeitosa para o meio ambiente. Para isso, é fundamental o fomento das iniciativas de encontros, simpósios e seminários entre os atores dessa *filiière*, em que a conscientização e o debate de seus problemas comuns sejam desenvolvidos.

Acredita-se que somente a partir de um processo de reconhecimento dos diferentes interesses e prioridades existentes entre os atores, é que serão possíveis o envolvimento e o fortalecimento legítimo de um mecanismo de interlocução da *filiière* junto ao Estado na elaboração desse plano de governança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. 125 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE FITOTERÁPICOS, **Impresso cedido**. 2002. 15 p.

- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Entering the Field of Qualitative Research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Sage, 1994. p. 1- 18.
- DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories – the determinants and directions of technical change and the transformation of the economy. **Research Policy**, Amsterdam, v. 11, n. 3, p. 197-162, 1982.
- DOSI, G.; SOETE, L. Technological Innovation and International Competitiveness. In: NIOSI, J. **Technology and national competitiveness, technological innovations and international competition**. Montreal: Université du Quebec, 1987. cap. 5.
- DOSI, G.; TEECE, D.; WINTER, S. Toward a theory of corporate coherence. In: DOSI, G.; GIANETTI, R.; TONINELLI, P. A. **Technology and enterprise in a historical perspective**. Oxford: Claredon, 1992. p. 185-211.
- FERREIRA, S. H. (Org.). **Medicamentos a partir de plantas medicinais no Brasil**. Rio de Janeiro: ABC, 1998. 132 p.
- FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation**. New York: Penguin Books, 1974.
- LAMBERT, J.; SRIVASTAVA, J.; VIETMEYER, N. **Medicinal plants: rescuing a global heritage**. Washington, DC: World Bank Technical Paper, 1997. n. 335.
- LIMOEIRO, M. C. **O Mito do método**. Rio de Janeiro: Associação dos Geógrafos Brasileiros, 1976. p. 60-101. (Boletim Carioca de Geografia).
- MONTANARI JR., I. **Exploração econômica de plantas medicinais da Mata Atlântica**. Campinas: CPOBA/UNICAMP, 1999. (Mimeografado cedido pelo autor.)
- NELSON, R. R. The roles of firms in technical advance: a perspective from evolutionary theory. In: DOSI, G.; GIANNETTI, R.; TONINELLI, P. (Ed.). **Technology enterprise in a historical perspective**. Oxford: Charedon. 1994. 415 p.
- NODARI, R. O.; GUERRA, M. P. Biodiversidade: aspectos biológicos, legais e éticos. In: SIMÕES, C. M. O. et al. (Org.) **Farmacognosia, da planta ao medicamento**. Florianópolis: UFSC, 1999.
- NORTH, D. C. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 38 p.
- PONDÉ, J. L. S. **Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados**. 1993. 152 p. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de Campinas, Campinas, SP.
- PONDÉ, J. L. S; FAGUNDES, J.; POSSAS, M. **Custos de transação e políticas de defesa da concorrência**. Disponível em: <www.ufrj.br/ie>. Acesso em: dez. 2001.
- POSSAS, S. **Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. Campinas: Hucitec, 1999.
- REZENDE, E. A. **A Filière das Plantas Medicinais no Brasil: Um Breve Recorte a partir de Abordagens Econômicas Dinâmicas**. 2002. 161p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia.
- RIBEIRO, M. T. F. **Estudo da dinâmica do processo de inovação na agricultura através da atuação de centros de pesquisa tecnológica – um enfoque na problemática mineira** – Lavras: UFLA, 1999. (Impresso cedido pela autora).

TEECE, D. J. Strategies for capturing the financial benefits from technological innovation. In: ROSENBERG N.; LANDAU, R.; MOWERY, D.C. (Ed.). **Technology and the wealth of nations**. California: Stanford, 1992.

TIGRE, P. B. Inovação e Teorias da firma em três paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 67-109, jan./jun. 1998.

TYLER, V. E. Plant drugs in the twenty-first century. **Economic Botany**, Bronx, v. 3, n. 40, p. 279-288, July/Sept. 1986.

UTTERBACK, J. M. **Dominando a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

WILLIAMSON, O. E. **Economics and organization: a primer**. **California Management Review**, Berkeley, v. 32, n. 2, p. 131-139, 1996. (a)

WILLIAMSON, O. E. La lógica de la organización económica. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. **La natureza de la empresa: orígenes evolución y desarrollo**. México, DF: Fondo de Cultura Económica, 1996. p. 220-247. (b)

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics, how it works and where is headed. **De Economist**, Dordrecht, v. 146, n. 1, p. 221-239, 1998.

GESTÃO AMBIENTAL: UMA CRÍTICA SISTÊMICA E OUTRAS ALTERNATIVAS AO “OTIMISMO VERDE”

João Marcelo Crubellate*
Flávio Carvalho Vasconcelos**

RESUMO

O presente artigo tem a intenção central de analisar a relação entre organizações modernas e o problema ambiental, elaborando os fundamentos de uma crítica e reavaliação das várias perspectivas de entendimento da questão ambiental e de seus pressupostos e limitações. Propõe-se alguns fundamentos para essa reavaliação, utilizando como recurso principal a teoria dos sistemas sociais, numa perspectiva neofuncionalista, e agregando também contribuições da discussão sociológica sobre as características do atual estágio de modernização da sociedade. O eixo que permite unir essas duas linhas teóricas é a relação entre confiança e risco social, discussão levada a termo por autores como Giddens (1991), Beck (1997) e Luhmann (1988; 1989). A idéia central deste artigo está na sugestão de que a gestão ambiental possui uma função muito mais relacionada às necessidades de legitimação das organizações envolvidas com a exploração e degradação ambiental do que com a efetiva conscientização e proteção ecológica.

ABSTRACT

The main purpose of this paper is to analyse aspects of the relation between modern organizations and ecological environment, specially some assumptions and limitations not considered in the ecological theoretical paradigms. We propose some foundations to develop a critical approach based on the social systems theory and other sociological frameworks related to the discussions about the reflexive modernity. Trust and social risk, as discussed by authors like Giddens (1991), Beck (1997) and Luhmann (1988; 1989) are the aspects that permit us to relate those different theoretical frameworks. The central suggestion of this paper is that the idea of environmental management has a key function to organizations whose production processes result in ecological damage: to build the necessary legitimacy to their actions, more than to develop a truly ecological conscience.

* Prof. da Universidade Estadual de Maringá (UEM) e EAESP/Fundação Getúlio Vargas

** Prof. Adjunto da EAESP/Fundação Getúlio Vargas

*We have to see that what cannot be seen cannot be seen.
Only then can we discover why it is so difficult for our
society to react to the exposure to ecological dangers
despite, and even because of, its numerous function
systems*

Niklas Luhmann

INTRODUÇÃO

O ambiente ecológico como preocupação social e científica tem já uma longa história (ver Thomaz, 1988), mas em termos de teoria organizacional é perfeitamente possível afirmar que o tema ainda é secundário, raramente abordado sob perspectiva que vá além da prescrição de modelos técnicos ou gerenciais que meramente incluem a questão ecológica como fonte de oportunidades ou ameaças ao bom andamento dos negócios.

A análise pouco cuidadosa do tratamento dado à questão ecológica, no âmbito da Administração e até da teoria organizacional, pode sugerir que se trata de mais um modismo, com seu ciclo de venda de livros e consultorias, uma ou outra crítica e, por fim, seu desaparecimento. Mas não parece ser esse o caso. Cada vez mais, e de modo mais contundente, a proteção do ambiente ecológico parece se tornar preocupação social de primeira importância em várias áreas do conhecimento, tanto técnicas como a Engenharia quanto (mais recentemente ainda) áreas vinculadas à teoria social, como a Sociologia. Fora do círculo acadêmico, tais preocupações adquirem também amplo espaço, como se percebe na ampla divulgação dada a acidentes ecológicos e na crescente importância e utilização de padrões técnicos de proteção e conservação ambiental, no âmbito governamental e no âmbito de organizações de todos os tipos. Não se trata de questão inédita, mas sim de reavivamento de questão que é crescentemente importante no decorrer de todo o período moderno (Thomaz, 1988).

Essa renovação da importância social da questão ecológica aliada à forma predominantemente prescritiva e excessivamente otimista com que a teoria da organização a aborda parece restringir o espaço para reflexão quanto aos modos pelos quais tal preocupação vem à tona, bem como quanto a seu significado social e também quanto às suas possíveis consequências.

No concernente ao primeiro aspecto, a maioria das perspectivas hoje oferecidas para entendimento da relação sociedade humana–natureza física compartilha certa visão positivista simplificada, que apenas reconhece seu caráter auto-evidente ou objetivo, como se o problema ambiental se referisse apenas a circunstâncias concretas de destruição ecológica em estágio que não permite mais qualquer outra alternativa senão a tomada de consciência e o desencadeamento de ações de proteção. Tal perspectiva é exatamente oposta ao completo descaso quanto à degradação ambiental, mas é construída sobre o mesmo princípio, ou seja, a crença de que a sociedade se regula – e se deve regular – por supostas condições objetivas dos recursos naturais disponíveis. Como sugerem Egri e Pinfield (1996: 469), tal perspectiva cai na armadilha positivista ao "... tomar como naturais e incontestáveis conjuntos de pressupostos que resultam da interação política e social mais do que de qualquer versão unitária de realidade ou 'verdade'".

Ao invés da abordagem objetiva, formas alternativas de compreensão desse fenômeno moderno, que é a preocupação social quanto ao meio ecológico, buscam analisá-lo exatamente enquanto fenômeno social, isto é, com foco sobre as razões pelas quais a sociedade toma consciência do problema, bem como analisar as formas sociais pelas quais essa conscientização emerge e se difunde. Em oposição à visão objetivista, busca-se compreender as novas relações entre sociedade e ambiente enquanto construção social, enquanto processo dependente de estruturas e processos sociais e, nesse sentido, dependente de significados construídos e compartilhados socialmente.

Essa forma de abordar o problema ecológico rompe com as expectativas de tratá-lo como questão de natureza simples, unicausal e unívoca. Enquanto produto social, ela passa a ser vista como problema social no sentido sugerido por Luhmann (1989), isto é, problema pelo qual a própria sociedade é responsável (e não apenas algumas partes dela), ainda que não de modo necessariamente intencional.

Com a percepção da complexidade inerente ao problema, abandona-se a idéia inocente de culpa intencional apenas e amplia-se o quadro explicativo dos fatores que dão origem a ele. Como o descreve Beck (1997), o problema ambiental está profundamente vinculado à própria evolução institucional da sociedade moderna e industrial. A sua conseqüência principal, por outro lado, está em termos dos riscos sociais implicados na dependência da utilização de recursos naturais para o desenvolvimento da sociedade, dependência que afeta toda a sociedade e que cada vez menos se refere à opção consciente das pessoas, grupos e organizações sociais.

Tais considerações lançam nova luz sobre a questão da relação entre organizações modernas e o problema ambiental, permitindo análise, crítica e reavaliação das várias perspectivas tradicionais (e algumas que se supõem reformistas) de entendimento da questão ambiental e de seus pressupostos e limitações. Assim, o objetivo principal deste artigo é propor alguns fundamentos para essa reavaliação, utilizando como recurso principal a teoria dos sistemas sociais, numa perspectiva neo-funcionalista, e agregando também contribuições da discussão sociológica sobre as características do atual estágio de modernização da sociedade. O eixo que permite unir essas linhas teóricas é a relação entre confiança e risco social, discussão levada a termo por autores como Giddens (1991), Beck (1997) e Luhmann (1988; 1989). A idéia central do artigo está na sugestão de que a gestão ambiental possui uma função muito mais relacionada às necessidades de legitimação das organizações envolvidas com a exploração e degradação ambiental do que com a efetiva conscientização e proteção ecológica. Tal idéia é aqui desenvolvida teoricamente.

Em termos de sua seqüência, o artigo analisa inicialmente algumas das principais perspectivas de entendimento da questão ambiental, principalmente no âmbito da teoria social e dos movimentos ecológicos predominantes nas duas últimas décadas. Maior ênfase é dada à perspectiva chamada reformista, que vem predominando no discurso organizacional e que se supõe um novo modelo de pensamento ecológico e organizacional. Em seguida, apresentam-se as categorias analíticas e os fundamentos teóricos que servem de base para a idéia central do artigo, desenvolvendo-se assim a crítica daquelas perspectivas.

Finalmente, algumas considerações finais são apresentadas no intuito de discutir o significado da gestão ambiental para a teoria das organizações e para a sociedade contemporânea e também algumas alternativas analíticas que o referencial sistêmico descortina para a questão ecológica e sua interface com as organizações.

GESTÃO AMBIENTAL COMO MODELO SÓCIO- ORGANIZACIONAL: DOS PARADIGMAS TRADICIONAIS AO OTIMISMO REFORMISTA

Se a condição geral do ambiente de atuação das organizações é tema tradicional na teoria organizacional (por exemplo, Lawrence e Lorsh, 1973; Hall, 1984; Aldrich, 1999), a abordagem específica ao ambiente físico ou ecológico fica, por outro lado, muito longe disso. Apesar da renovada preocupação, nas últimas décadas, quanto ao impacto da sociedade humana sobre os sistemas ecológicos naturais, em diversas áreas do conhecimento e também em algumas áreas da teoria social, em termos da Administração o tema é, ainda hoje, marginal.

Mesmo tendo evoluído recentemente, a preocupação com as relações entre organizações econômicas e meio ecológico ainda está praticamente restrita a consi-

derações técnicas ou, quando não, gerencialistas, de natureza prescritiva. Como foi constatado há alguns anos por Gladwin, Kennelly e Krause (1995), termos relacionados com estudos ecológicos (biosfera, qualidade ambiental, ecossistema, desenvolvimento sustentável) estão praticamente ausentes nos artigos de alguns dos principais periódicos de Administração, no período de 1990 a 1994.

Nos poucos exemplos em que a questão ecológica é o tema central de estudos administrativos ou organizacionais, predomina a tentativa de analisar a operação de organizações sob a ótica das principais perspectivas ambientalistas e, principalmente, busca-se configurar e prescrever características de um novo paradigma de atuação das organizações, de modo a tornar seus processos, práticas e resultados condizentes com a noção de sustentabilidade eco-ambiental (Gladwin, Kennelly e Krause, 1995; Shrivastava, 1995; Jennings e Zandbergen, 1995).

Em termos dos principais paradigmas ecológicos, é interessante o resumo e a análise crítica apresentados por Egri e Pinfield (1996). Para aqueles autores apenas o que eles chamam de Paradigma Dominante e o Ambientalismo Radical constituem de fato perspectivas ambientalistas. O Paradigma Social Dominante representa um conjunto de procedimentos e valores sociais predominantes em sociedades industrializadas modernas. Já o Ambientalismo Radical constitui reação centrada exclusivamente na necessidade de preservação ecológica. O que é apresentado como Reforma Ambientalista, por sua vez, constitui na verdade conjunto mais ou menos difuso e até incongruente de procedimentos e tentativas que objetivam conjugar necessidades industriais e produtivas da sociedade humana com a preservação ou, pelo menos, utilização sustentável de recursos ecológicos.

Enquanto a postura extremista da opção radical a torna uma alternativa inviável, no seu conjunto, como paradigma social, a perspectiva reformista assume crescente importância mediante a proposição de inúmeras vertentes e modelos de gestão que vão desde a adoção de práticas conservacionistas simples e padronizadas, até as tentativas de remodelagem cultural das organizações para disseminar valores sociais de proteção do meio ambiente. Central nessa perspectiva é a idéia de desenvolvimento sustentável, assim definido pela Comissão Mundial sobre o Ambiente e Desenvolvimento: "sustentabilidade é o desenvolvimento que atende as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras atender suas próprias necessidades" (in Jennings e Zandbergen, 1995: 1017).

Tal distinção reflete os padrões mais importantes do reformismo, conforme definido por Egri e Pinfield (1996): implica não abandono do desenvolvimento econômico como necessidade e objetivo social central; é otimista quanto às possibilidades – principalmente tecnológicas e científicas – de conjugar, de modo viável, desenvolvimento econômico e proteção ambiental; não abandona a visão utilitária quanto à biodiversidade, que entretanto evolui da completa ausência de regulações para um quadro de monitoramento e regulação quanto aos riscos. Principalmente, a perspectiva reformista baseia-se na idéia de mordomia ou administração da natureza física, aspecto que parece refletir bem seu significado principal, tanto quanto o objetivo implícito na declaração daquela Comissão já citada.

Essa perspectiva é por vezes vinculada à maior conscientização ecológica que ela de fato parece representar, o que entretanto é feito de forma excessivamente otimista. Para Shrivastava (1995), ela representa um questionamento fundamental dos preceitos tradicionais da Administração, uma verdadeira revisão e a ascensão de um novo preceito central, não mais econômico, porém ecológico. Como modelo alternativo ao modelo tradicional de Administração (que seria baseado em valores antropocêntricos, na eficiência técnica dos sistemas de produção e na dominação e exploração da natureza), ele propõe um modelo ecocêntrico de gestão, assim definido: "O paradigma ecocêntrico de gestão coloca importantes desafios ao paradigma e às teorias tradicionais. Ele exige a revisão daquele paradigma e daquelas teorias em aspectos significantes, isto é, exige a adoção de teoria gerencial que não é antropocêntrica, uma teoria que reconheça o risco e a degradação ecológica como variáveis centrais na análise organizacional" (Shrivastava, 1995: 133).

As principais características do modelo ecocêntrico de gestão seriam, portanto, a sustentabilidade e a qualidade de vida como objetivos predominantes, a busca por eficiência ambiental, a harmonia com a natureza, o entendimento dos recursos físicos como finitos, a eliminação e a gestão da poluição e de resíduos, entre outras (Shrivastava, 1995). Como se percebe, esse modelo é tipicamente reformista, principalmente porque

propõe a possibilidade de gestão do ambiente físico como meio de manter o desenvolvimento econômico ao mesmo tempo em que promove preservação ambiental. É, de igual modo, altamente otimista quando propõe harmonizar sistemas de produção e sistemas econômicos com a natureza.

Ainda no âmbito das tentativas de controlar e gerir o impacto das organizações sobre os sistemas ecológicos, Jennings e Zandbergen (1995) sugerem que os esforços têm variado desde práticas que implicam adaptação estratégica até aqueles que tentam implementar mudanças culturais para estimular a difusão de valores condizentes com a noção de sustentabilidade.

Baseando-se na teoria institucional para análise dos procedimentos que buscam efetivar a sustentabilidade ecológica no âmbito das organizações, Jennings e Zandbergen, 1995: 1025 afirmam que "... quanto mais o conceito de sustentabilidade se torna tipificado e racionalizado, maior a probabilidade de que alguns de seus componentes sejam aceitos e legitimados na sociedade, incluindo as organizações de negócio". Claramente essa sugestão se refere à dimensão cognitiva do processo de institucionalização (Scott, 1995). Por outro lado, aqueles mesmos autores constataram que nos países chamados 'desenvolvidos', a interpretação predominante de sustentabilidade se relaciona com preocupações operacionais, isto é, com estratégias que a organização pode adotar para garantir sobrevivência econômica e ambiental ao longo do tempo, mas não atinge nível cultural mais profundo. Assim, os procedimentos a ela vinculados tendem a ser interpretados legalisticamente ou em termos de incentivos de mercado, por razões principalmente de mera concordância ou obediência legal, mais do que em função de conscientização ou preocupação ecológica real.

Assim, Jennings e Zandbergen (1995) hipotetizaram que os padrões legais (coercitivos) de difusão de práticas ecológicas – os principais mecanismos de difusão daquelas práticas – tendem a estimular a adoção das formas ou estruturas, mas concomitantemente estimulam a não adoção do seu conteúdo ou significado.

Como também constataram Gladwin, Kennelly e Krause (1995), o conceito de sustentabilidade (essencial para a idéia de gestão ambiental) está vinculado, na maioria das recentes publicações sobre o tema, com valores como inclusão social, equidade, prudência, conectividade e segurança. Conectividade significa, naquele mesmo contexto, a conjugação de preocupações ecológicas, sociais e econômicas como interdependentes. Já segurança implica evitar ameaças e perigos. Conectividade, portanto, implica nível elevadíssimo de complexidade sistêmica (Weick, 1969; Orton e Weick, 1990; Perrow, 1999), o que então a faz necessariamente incoerente com a necessidade de segurança, apenas para que se tenha um exemplo.

Tais apontamentos sugerem questões contraditórias ou pouco exploradas nas atuais abordagens à questão ecológica, não somente, mas principalmente, em termos da teoria organizacional. Refletem a necessidade de um referencial analítico mais abrangente para a questão, o que parece ser oferecido por algumas correntes sociológicas européias mais recentes, em especial as teorias sobre confiança e risco sistêmico, que procuramos apresentar a seguir.

DA CONFIANÇA AO RISCO SISTÊMICO: APONTAMENTOS PARA UMA ABORDAGEM NEO-FUNCIONALISTA DA QUESTÃO AMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES

As discussões sobre a questão ambiental, e o grau de evidência que elas adquirem contemporaneamente, estão sendo interpretadas como sinal de que a sociedade moderna alcançou um grau inédito de reflexividade, ou seja, de auto-conscientização e auto-crítica. Como as interpreta Giddens (1991), as questões em torno da degradação ecológica, do avanço tecnológico e outras do mesmo

gênero marcam nova etapa no processo de modernização social, não uma etapa "pós-moderna", como alguns acreditam, o que implicaria em novo tipo de ordem social, mas sim uma etapa de tomada de consciência quanto aos caminhos da Modernidade: "certamente faz sentido ver isto como "a modernidade vindo a entender-se a si mesma" ao invés da superação da modernidade enquanto tal" (Giddens, 1991, p. 54).

Levando a termo essa análise, não somente Giddens como outros autores concluem que o processo ora vivido na sociedade humana, em termos mais ou menos globais, é um processo de radicalização da modernidade, sendo central para a compreensão desse processo a idéia de generalização do risco social. Risco se apresenta, portanto, como categoria analítica de primeira importância para a exploração das novas questões sociais, entre elas a questão ambiental.

Para Luhmann (1988), uma das mudanças estruturais mais importantes para caracterizar a modernidade é a substituição da idéia de perigo (fortuna, sorte) pela idéia de risco. Em termos sociológicos, risco pode ser entendido como resultante da tentativa de controlar um futuro aparentemente ameaçador através de alguma forma de cálculo dos danos, prejuízos e perdas e também dos possíveis ganhos (Luhmann, 1989). Assim, risco refere-se tanto a ameaças quanto a oportunidades, sendo que tal perspectiva de entendimento aponta para o fato de que as percepções quanto a risco, tanto quanto as atitudes em relação a ele, são socialmente construídas. Como sugerem Lane e Quack (1999), o aspecto central dessa perspectiva é a noção de que o risco é processo constantemente criado na medida em que agentes tomam decisões em relação a circunstâncias ou eventos externos.

É fundamental para a compreensão dessa noção a distinção também proposta por Luhmann (1988) entre duas formas de confiança, uma baseada em crença e a outra baseada em reflexão e consideração consciente quanto às probabilidades de ocorrência de determinado evento. Em língua inglesa tais noções foram traduzidas por "confidence" e "trust" (Luhmann, 1988). Giddens (1991) as discute pelo seu sentido fundamental, enquanto uma diferença entre crença e confiança: no caso da confiança, há consideração consciente das alternativas antes de seguir um curso de ação, pressupondo "consciência das circunstâncias de risco, o que não ocorre com a crença" (Giddens, 1991: 38).

Luhmann (1988) propõe como ponto central na distinção entre as duas formas de confiança, a distinção prévia e necessária entre perigo e risco, o que ele faz de uma perspectiva interpretativa: "O ponto central é se a possibilidade de desapontamento depende ou não de nosso comportamento prévio" (Luhmann, 1988: 98). Assim, a diferença está no sentimento de desapontamento no caso da ocorrência de problemas ou, melhor, contra quem tal sentimento é dirigido, se é mobilizado em relação a fatores externos ("confidence") ou se é mobilizado internamente, assumindo-se a responsabilidade pelo problema ou pelo fracasso, como se ele fosse produto de nossas próprias escolhas ("trust"). Para ele, portanto, "a diferença entre as duas formas de confiança depende de percepção e atribuição. Se você não considera alternativas (toda manhã você deixa sua residência sem levar uma arma!), você está em uma situação de confiança ["confidence"]. Se você escolhe uma ação como preferível a outra a despeito da possibilidade de ficar desapontado pelas ações de outras pessoas, você definiu para si a situação como uma situação de risco ["trust"]" (Luhmann, 1988: 97).

Confiança ["trust"], portanto, deve ser entendida como se relacionando a risco, o que implica reconhecer, como sugere Giddens (1991: 38) que "... resultados inesperados podem ser uma consequência de nossas próprias atividades ou decisões, ao invés de exprimirem significados ocultos da natureza ou intenções infáveis da Deidade". Deve-se notar novamente que a distinção proposta por Luhmann (1988) baseia-se em percepção, isto é, a circunstância caracterizadora da modernidade, conforme a proposição daquele autor, não é simplesmente uma circunstância de perigo iminente, mas sim está relacionada à forma como se percebem e se interpretam tais circunstâncias de forma predominante em nosso contexto social. De fato, o que ele parece estar propondo é que, crescentemente, em

nossa sociedade as situações concretas de perigo iminente, independentemente de sua origem, são percebidas como sendo fruto de escolhas individuais (mesmo quando não o são) e, portanto, são interpretadas como riscos que podemos ou não assumir. Tais noções devem ser avaliadas em dois níveis de análise, sistêmico e individual.

De um ponto de vista sistêmico, Luhmann (1995) sugere que qualquer aumento da complexidade ambiental implica riscos para o sistema. Complexidade é entendida por ele enquanto vinculada ao número de interrelações internas e do sistema com seu ambiente. No caso das relações com o ambiente, elas são, sempre e necessariamente, simplificadas da parte do sistema, como condição de sua existência, porque um sistema se define pela existência de fronteiras delimitadoras em relação ao contexto externo¹. A distinção entre sistema e ambiente implica ou, melhor, se dá mediante diferenciações e especificações funcionais do sistema que, ao mesmo tempo em que permitem a comunicação, ressonância ou, em outros termos, as respostas do sistema ao ambiente, também condicionam, limitam e simplificam tais respostas possíveis. Quanto mais especializado internamente (quanto mais complexo o sistema), maior o número de relações internas e com o ambiente serão estabelecidas, contudo de modo cada vez mais específico ou restrito. Assim, tem-se que "a especificação funcional é uma realização evolucionariamente improvável, tanto efetiva quanto arriscada, dos sistemas complexos" (Luhmann, 1989: 50).

Deste modo, qualquer aumento da complexidade do ambiente exige maior esforço de simplificação e redução do impacto ambiental por parte do sistema, na sua tentativa de responder a tal impacto dadas suas próprias condições. Em resumo, quanto maior o número de interrelações internas ao sistema e quanto maior o número de relações deste com o ambiente, maior a complexidade com que se deve lidar e menor a capacidade do sistema de se auto-observar e de observar o ambiente. Assim, complexidade relaciona-se a seletividade no sentido de que o seu aumento implica maior risco de extinção para os sistemas.

No nível sistêmico de análise, assim, a idéia de confiança como "trust" parece justificar-se plenamente, uma vez que seja analisada da perspectiva da crescente complexidade que norteia as relações entre sistemas e ambientes. Nessas condições, o risco deriva da maior possibilidade de escolhas erradas. Ora, o ambiente – na perspectiva dos sistemas auto-referenciados – não é mais ou menos complexo por si próprio, mas assim se torna na medida que os sistemas necessitam incluir mais informações contextuais no seu processamento interno de significados. Na medida em que se busca controlar mais fatores ambientais no intuito de tornar mais completa e complexa a ação, maior o risco implicado.

Dessa perspectiva, a ação é a fonte do risco, porque se dá mediante esforço por agir sobre e controlar crescentes aspectos do contexto ambiental, esforço justificado pela confiança na possibilidade de controle da complexidade resultante. O modo de relacionamento do sistema com o ambiente, em suma, constitui-se sempre em esforço de "organização da complexidade" (Knodt, 1995), termo que em si mesmo já guarda o sentido de sua impossibilidade.

A suposição que se pode derivar a partir da perspectiva sistêmica proposta por Luhmann é que o aumento da diferenciação dos sistemas sociais para oferecer respostas especializadas às questões ambientais – o que representa a gestão ambiental – implica, de fato, maior complexidade sistêmica e, conseqüentemente, maior perigo. Esse perigo é fruto de três aspectos principais. Primeiramente, ele advém do fato de que os sistemas são incapazes de responder ao seu contexto senão de modo diferenciado e limitado. Um sistema econômico só responderá economicamente, e um sistema social só responderá por meio de significados comunicados externamente. Assim, pode-se concluir que a questão ecológica não será respondida no âmbito de qualquer sistema de modo adequado, e não será exatamente pela limitação que apresentam os sistemas auto-referentes de

¹ A própria definição de sistema se dá pela suposição de existência de delimitação entre o sistema e seu ambiente. No caso contrário, tal definição fica logicamente comprometida (Luhmann, 1989).

responderem por processos de diferenciação funcional.

Além disso, deve-se considerar que o reino físico é, em vários sentidos, distinto e de natureza diferente do reino social. Como afirma Luhmann (1989), o caráter arbitrário dos eventos naturais coloca barreiras a qualquer esforço de previsibilidade e controle: "Problemas ecológicos são simplesmente complexos demais, são interdependentes, circunstanciais, imprevisíveis, determinados pelas 'estruturas dissipativas' dos sistemas termodinâmicos, por distúrbios abruptos de estabilidade (catástrofes) e mudanças estruturais similares" para serem apreendidos por estruturas racionais, legais ou técnicas (Luhmann, 1989: 73). Quanto ao conhecimento que se pensa estabelecido, "tudo o que é necessário é um acidente atômico do tipo mais trivial e tudo terá que ser decidido partindo-se do zero. A pesquisa futura pode, e muito provavelmente irá, demonstrar com alto grau de probabilidade que quando aplicamos rigorosos padrões nós sabemos de fato menos do que pensamos saber" (Luhmann, 1989: 72).

Mas se é esse o caráter dos eventos físicos, por outro lado a construção de sistemas técnicos ou sociais (modelos de gestão ambiental tecnicamente baseados ou baseados em gerência de padrões culturais) pode, em contrapartida e por oferecer algum tipo de resposta, gerar confiança (aqui no sentido de *trust*), fazendo com que se assuma uma necessidade social temporalmente localizada – a tentativa moderna de dominação e exploração da natureza física pela sociedade humana em níveis elevadíssimos de degradação – e suas consequências imprevisíveis, como se fossem passíveis de planejamento e controle por parte da sociedade humana. Em outras palavras, se o modelo de gestão ambiental gera alguma resposta limitada aos problemas ambientais criados pela própria sociedade, ele pode também gerar certa prontidão por aceitar riscos e a sua distribuição desigual na sociedade (Luhmann, 1989).

O que deveria ser entendido e enfrentado como uma via onde as consequências podem estar no âmbito do incontrolável, pode passar a ser visto como questão de risco que se pode ou não determinar e assumir, dependendo apenas da previsão estatística quanto à probabilidade de ocorrência do evento negativo. O próprio sistema social, portanto, cria para si uma certa ilusão de dominação que o faz impossibilitado de ver toda a extensão do problema com que se lida, e essa limitada e auto-imposta cegueira pode ser fonte de maiores problemas ainda: "Precisamos compreender que o que não pode ser visto não pode ser visto. Somente então poderemos descobrir porque é tão difícil para nossa sociedade reagir à exposição a perigos ecológicos a despeito, e mesmo por causa, de seus numerosos sistemas" (Luhmann, 1989: 26).

A distinção entre as duas formas de confiança e sua relação com perigos e riscos sociais, ainda que trabalhadas por Luhmann (1988) em termos apenas perceptivos, implica, de modo importante, novas formas de respostas aos problemas ecológicos, formas técnicas, gerenciais e culturais que se caracterizam pela expectativa de elaboração de procedimentos cada vez mais aperfeiçoados como mecanismos para contenção da possibilidade de novos problemas ou novas falhas nos programas e processos de gestão ambiental. Pode-se entender, assim, que essa mudança no esquema perceptivo e interpretativo da realidade, quanto às circunstâncias de perigo, estimula a expectativa de que se possa encontrar (de forma proativa, por assim dizer) os meios para contenção dos possíveis problemas. Tem-se assim enorme impulso para a ação, impulso, portanto, para que se assumam crescentes riscos, sem que se considere apropriadamente a complexidade da questão com que se está lidando.

Outra interessante abordagem dessas noções de confiança e risco social e de sua aplicabilidade a questões ecológicas está contida na teoria da sociedade de risco, ao menos na perspectiva desenvolvida por Beck (1996; 1997), que enfatiza tanto os aspectos concretos e reais dos perigos ecológicos quanto a natureza discursiva do modo como eles são percebidos no âmbito da sociedade contemporânea. Ainda que não seja caracterizada como teoria neo-funcionalista, a perspectiva de Beck se aproxima em vários pontos das análises de Luhmann para a

questão ambiental, evidenciando-se também correspondências metodológicas entre aquelas duas perspectivas. A seguir são apresentados alguns aspectos da teoria da sociedade de risco desenvolvida por Beck, em especial os aspectos vinculados à questão ecológica.

SOCIEDADE DE RISCO: UMA TEORIA SOBRE OS MODERNOS VÍNCULOS ENTRE RACIONALIDADE ECONÔMICA, PROTEÇÃO AMBIENTAL E RISCO ECOLÓGICO

A idéia de radicalização da modernidade, que constitui um "pano de fundo" a partir do qual a questão ecológica pode ser discutida, implica que o atual estágio da sociedade mundial é, grosso modo, um estágio em que a expansão e a globalização das instituições sociais modernas alcançam amplo desenvolvimento, praticamente estabelecendo o modo de vida europeu-moderno como modo universal. Pode-se até considerar o aparente controle declinante do Ocidente sobre o resto do mundo como evidência daquele amplo sucesso, e não como seu fracasso ou seu fim (Giddens, 1991).

Para Beck (1997), que também compartilha dessa idéia, a noção de radicalização da modernidade se dá de forma autônoma, implicando "inseguranças de toda uma sociedade, difíceis de delimitar" (Beck, 1997, p. 14), e com conseqüências paradoxais. Em termos industriais, por exemplo, Beck (1999) identifica um novo e paradoxal aspecto da modernidade no vínculo entre seu caráter autônomo e suas conseqüências imprevisíveis ou contraditórias: "Segundo as 'leis' do mercado global, deve-se ... fazer não-A para se chegar a A: cortar ou deslocar radicalmente postos de trabalho para garantir postos de trabalho. Precisamente porque o trabalho pode e deve ser reduzido para que cresçam os lucros, a política corrente inverte-se, sob a palma da mão, em seu contrário. Em vista disso, quem incentiva o crescimento da economia, *produz desemprego no final*" (Beck, 1999: 15)².

Em decorrência desse aspecto, a modernização reflexiva caracteriza-se como processo de disseminação e generalização de riscos sociais, nos seguintes aspectos: primeiramente, sugere-se que o presente momento da Modernidade constitui período de queda das fronteiras nacionais: "Daqui para frente nada do que venha a acontecer em nosso planeta será um fenômeno espacialmente delimitado, mas o inverso: que todas as descobertas, triunfos e catástrofes afetam a todo o planeta..." (Beck, 1999: 31).

Se entretanto os riscos da industrialização são agora generalizados, os mecanismos de proteção contra aqueles riscos ou, pelo menos, alguma forma de compensação continua sendo dada ao capital, em conformidade com a retórica econômica tradicional de que o maior risco implicado no investimento de capital torna necessário e legítimo a obtenção de maiores retornos.

Em segundo lugar, sugere-se também que as circunstâncias de riscos generalizados e globais são de fato produto de construção social: "Conforme esta teoria, são os riscos globais (sua construção política e social), ou seja, diversas (definições das) crises ecológicas que produzem novas turbulências e desarranjos mundiais" (Beck, 1999: 57).

Esses dois aspectos implicam conjuntamente que problemas e catástrofes, mesmo naturais, não são mais apenas originados de eventos naturais, mas podem ser também – em nosso atual estágio de Modernidade – produzidos pela própria sociedade, por intermédio da produção industrial e da expansão da

² Deve-se atentar para a influência da idéia sistêmica nesta noção de autonomia da evolução social, conforme apresentada por Beck. Esse é sem dúvida um dos aspectos de coincidência entre as teorias aqui utilizadas para a análise da questão ambiental.

tecnologia. Giddens (1991) analisa essa questão mediante a idéia de "natureza socializada": "À primeira vista, os perigos ecológicos que enfrentamos atualmente podem parecer semelhantes às vicissitudes da natureza encontradas na era pré-moderna. O contraste, contudo, é muito nítido. Ameaças ecológicas são o resultado de conhecimento socialmente organizado, mediado pelo impacto do industrialismo sobre o meio ambiente material..." (Giddens, 1991: 111-112).

Essa socialização da natureza física é que faz emergir, por sua vez, a categoria analítica do risco ecológico como elemento essencial para entendimento da modernidade. Ela acrescenta elemento novo no âmbito das teorias sociais sobre risco, ao demandar atenção simultânea aos aspectos objetivos (os perigos efetivamente criados pelo desenvolvimento industrial e pela lógica da globalização) e à sua dimensão institucional, que se configura na forma de "discursos" socialmente estabelecidos – em termos de normas e regras socialmente válidas e em termos de padrões cognitivos predominantes – que legitimam a continuidade do desenvolvimento industrial nos atuais termos.

É especialmente no momento em que a realidade dos perigos ecológicos (e outros tipos de problemas sociais aqui não considerados) se torna fruto de decisões humanas em sociedade, que o risco se torna iminente. A noção de sociedade de risco implica dizer também que é no momento em que se toma consciência desse risco, e se tenta controlá-lo por intermédio de mecanismos institucionais convencionais, que ele se torna legitimado no âmbito da sociedade.

A idéia de risco aqui possui um significado específico, relacionado à circunstância em que o futuro perde seus vínculos com o passado (Beck, 1997), isto é, circunstâncias em que os padrões e normas de relacionamento em sociedade e da sociedade com o contexto físico se tornam abertas à reflexividade social, ao questionamento contínuo e possibilidade de alteração. Risco é, nestes termos, produto da reflexividade social, que por sua vez é característica da Modernidade e que, conforme define Giddens (1991: 45), "... consiste no fato de que as práticas sociais são constantemente examinadas e reformadas à luz de informação renovada sobre estas próprias práticas, alterando assim constitutivamente seu caráter".

Essa noção é diferente do conceito de risco proposto por Luhmann e anteriormente discutido neste artigo. Contudo, a idéia de que no presente momento da Modernidade as normas sociais se convertem em produto unicamente de decisões contemporâneas sugere que uma consequência daquela reflexividade social será o aumento da complexidade dos sistemas sociais. Desse modo, as possibilidades de controle se tornam escassas dada a alta complexidade que atingem tais sistemas, complexidade que é ainda maior porque a idéia de desenvolvimento industrial não é abandonada, pelo menos em termos institucionais (Beck, 1997).

O resultado disso, conforme sugere Beck (1997: 12), é que "... o progresso pode se transformar em autodestruição", e autodestruição que, como ressaltam vários autores (Luhmann, 1989; Giddens, 1991; Beck, 1996; 1997; Perrow, 1999) parece estar implícita na própria estrutura industrial moderna. Nos termos de Giddens (1991: 130), "Dentro das diversas esferas das instituições modernas, os riscos não existem apenas como casualidades resultantes de operações imperfeitas de mecanismos de desengate, mas também como arenas de ação "fechadas", institucionalizadas". Ou seja, os riscos não são produto apenas de falhas operacionais imprevisíveis, mas podem fazer parte do próprio sistema operacional, como riscos "normais" (Perrow, 1999) e institucionalizados, seja porque deixam de ser percebidos na medida em que se confia (ou se acredita) em conhecimentos técnicos como capazes de sua eliminação, seja porque são tratados como controláveis pelo atendimento de critérios legais e normativos formalmente estabelecidos.

Outro aspecto da sociedade de risco, portanto, vincula-se ao fato de que essa insegurança generalizada, ao mesmo tempo em que adquire conotações globais, se torna legitimada por dois processos que caracterizam, para Beck (1997), dois momentos da modernização reflexiva. Num primeiro momento, as instituições industriais buscam reestabelecer o controle sobre as condições de risco socialmente criadas e disseminadas. O atendimento de critérios institucionais se torna

meio de obtenção de legitimidade para aquelas atividades e grupos geradores do risco. Contudo, dada a "produção" sistemática do risco (e aqui novamente a perspectiva sistêmica é contemplada) e a sua extensão potencial, as instituições sociais – ainda sob o predomínio do autoconceito de sociedade industrial – não são suficientes para comportar aqueles riscos, no máximo "multiplicando e ´legitimando´ as ameaças produzidas por tomadas de decisão, como [se fossem] ´riscos residuais´" (Beck, 1997: 15). Esse processo foi assim descrito por outro autor: "O que Beck quer dizer com isso é que a coalizão das empresas, dos políticos e dos especialistas, que criam os perigos da sociedade contemporânea, constrói um conjunto de discursos de isenção de tal responsabilidade. Assim fazendo, transformam os ´perigos´ que eles próprios criaram em ´riscos´ do tipo, por assim dizer, que fumantes ou jogadores assumem" (Lash, 1997, p. 239).

Essa construção dos riscos e dos discursos de isenção também pode ser entendida como fruto de mecanismos sistêmicos, por assim dizer, na medida que agentes sociais (o Estado, as organizações econômicas e as próprias entidades de proteção ambiental) proponham e aceitem critérios técnicos como meios eficientes para conter os perigos e vinculem ao seu atendimento a aceitação social para o funcionamento das organizações, cujas atividades impliquem perigo ecológico.

Beck (1996: 1) define esses perigos como "... produzidos pela civilização que não podem ser socialmente delimitados no espaço e no tempo", ou, como "incertezas fabricadas". Sua natureza, portanto, é dupla: são **realidades construídas** socialmente, e devem ser assim analisadas. Aqui, a aparente sugestão de intencionalidade (que é evidente na interpretação de Lash, acima citada) parece contrapor a perspectiva de risco sistêmico, tanto quanto parece contraditória com a idéia de evolução autônoma da sociedade moderna, defendida pelo próprio Beck. Há que se deter, portanto, em breves considerações relativas às perspectivas que aquele autor busca conjugar em sua análise da questão ambiental para que se possa superar a (aparente?) contradição.

Beck (1996) sugere que, de uma perspectiva apenas realista e que considere os perigos ecológicos e seu impacto global como fato objetivo, o desenvolvimento de instituições transnacionais centradas em critérios técnicos de proteção ambiental é essencial para a contenção dos riscos. Contudo, tal perspectiva desconsidera importantes questões relacionadas com a possibilidade de que tais perigos iminentes não sejam igualmente percebidos através das várias culturas nacionais e locais, de que eles possuam também natureza simbólica, que sejam "...culturalmente percebidos, construídos e mediatizados [mediatized]" (Beck, 1996: 5). Ou seja, ao considerar o risco como auto-evidente, uma postura apenas realista encontra grande limitação no fato de que o conhecimento científico especializado relativo a problemas ambientais está longe de conseguir lidar satisfatoriamente com os atuais perigos e problemas ecológicos³.

Além disso, argumenta-se também que tal postura, centrada numa definição global das questões ecológicas, tem convertido (ou pervertido) questões de conservação da natureza em questões de gestão global, transformando-se tais questões em meios para um novo estilo de imperialismo (Beck, 1996). Essa crítica atinge o paradigma radical de entendimento das questões ambientais, por vezes denominado de "eco-fascismo" (Egri e Pinfield, 1996).

Uma perspectiva oposta é encontrada no construtivismo aplicado à noção de proteção ecológica, que sugere que a idéia de sociedade mundial de risco repousa não sobre uma globalidade de problemas cientificamente ou objetivamente diagnosticados, mas sim sobre uma coalizão discursiva transnacional (Hajer, 1996). Supõe-se, portanto, que os problemas ecológicos sejam basicamente uma questão socialmente construída e sustentada por intermédio de discurso intencional, forjado para legitimar propósitos mais amplos. Tal perspectiva, se isolada, tam-

³ Ver, para um bom exemplo, o estudo de Perrow (1999) sobre a relação entre a complexidade de sistemas técnicos, sua implementação de forma conectada (tightly-coupled) e a ocorrência de acidentes. Ver também as considerações de Luhmann (1989), já citadas neste artigo.

bém não se isenta de limitações.

Como sugere Beck (1996: 7), “um construtivismo simplista ou inocente não apreende a materialidade ou compulsividade característica dos perigos globais, que é em muitos sentidos tão poderosa quanto as barreiras econômicas. Se uma análise construtivista mantém-se cega à diferença entre destruição como evento e como discurso sobre um evento, ela pode gerar tendência cognitiva a que se subestime os perigos”.

De fato, é necessário destacar esse efeito de subestimação, implícito em ambas as perspectivas. Numa postura apenas realista, os perigos podem ser subestimados quando se admite que o atendimento de critérios objetivos de proteção é suficiente para anular a possibilidade de problemas ecológicos. Já numa postura apenas construtivista, isso ocorre por conta da crença na natureza apenas discursiva do risco.

Beck (1996) sugere que ambas as perspectivas não são excludentes, mas complementares, porque ressaltam aspectos válidos do problema ecológico moderno, ao mesmo tempo que ambas, isoladamente, não abrangem todas as alternativas possíveis. Ele sugere que tais questões sejam analisadas numa perspectiva conjugada, que ele denomina “realismo reflexivo” ou “realismo construtivista”, que deve focar as fontes que fazem “... da realidade construída uma realidade ... [tal postura] investiga como a auto-evidência é produzida, como as questões são reduzidas, como interpretações alternativas são silenciadas em caixas pretas, e assim por diante” (Beck, 1996: 7).

Assim, tal perspectiva conjugada implica analisar a realidade (ou o impacto objetivo) da realidade socialmente construída: “O ponto não é mais simplesmente como realidades são construídas na sociedade mundial de risco, ...; há também a questão de como a realidade-em-si é (re-)produzida por discursos políticos e coalizões dentro de contextos institucionais de decisão, ação e trabalho” (Beck, 1996: 10). É uma perspectiva eminentemente institucional de análise da questão ambiental e, como tal, muito próxima da perspectiva neo-funcionalista. Seu foco está nos modos pelos quais os perigos e os riscos ecológicos são construídos institucionalmente, nas formas pelas quais “natureza e destruição da natureza são institucionalmente produzidas e definidas” (p. 11), instituições que sustentam regras, rotinas, normas e padrões de decisão, de controle e de produção que efetivam “... a destruição material da natureza e sua normalização simbólica” (p. 12), que dão margem ao “movimento circular entre normalização simbólica e permanente ameaça e destruição material” (p. 12).

De qualquer modo, essas alternativas analíticas aqui apresentadas representam mais boas perspectivas para a exploração da questão ambiental do que explicações já consagradas. Nas considerações finais deste artigo retoma-se a crítica aos paradigmas tradicionais, principalmente o reformista, buscando-se mostrar em que aspectos uma análise sistêmica pode inspirar avanços na compreensão da natureza e das conseqüências sociais dos problemas ecológicos com que se defronta a sociedade contemporânea.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A noção de gestão ambiental, quando avaliada da perspectiva neo-funcionalista ou mesmo da perspectiva da teoria da sociedade de risco, passa a incorporar no seu significado um dilema: ela implica um reconhecimento duplo e contraditório. Em primeiro lugar está implícito naquela noção o fato de que os programas de gestão ambiental não lidam com a natureza física, mas com as conseqüências da ação humana sobre a natureza física. Sendo assim, tais problemas não podem ser abordados apenas da perspectiva de modelos especializados, sejam eles de natureza técnica, ou gerencial ou cultural. A questão é por demais complexa para ser abordada de modo especializado no âmbito das organizações responsáveis pela exploração e degradação ambiental, isto é, por um “setor”, um

"programa" ou um conjunto específico de procedimentos.

Por outro lado, e em segundo lugar, um dilema se estabelece porque se procedimentos especializados não são suficientes para gerar respostas adequadas à complexidade dos problemas ecológicos originados do desenvolvimento industrial, contudo essa é a forma pela qual os sistemas respondem às demandas contextuais com as quais lidam. A gestão ambiental, portanto, é ao mesmo tempo a alternativa sistemicamente possível para as organizações e o limitante mais forte para que se perceba a extensão e gravidade dos problemas com os quais lidam.

Gestão ambiental, na perspectiva aqui desenvolvida, deve ser entendida como esforço social para organização da complexidade, portanto como projeto impossível, segundo a lógica sistêmica delineada resumidamente neste artigo. Impossível porque qualquer definição de complexidade deve pressupor a impossibilidade de organização: se é possível organizar, já não é complexo. Da perspectiva de sistemas auto-referentes, como são os sistemas sociais (Luhmann, 1995) e, portanto, as organizações, a gestão ambiental parece preencher outras funções que não somente diminuir o impacto ambiental (que então, dessa perspectiva, pode ser considerada função menor ou até secundária), constituindo-se isso aparentemente em interessante oportunidade de análise, que de modo algum parece estar sendo considerada pelos defensores do reformismo ecológico.

A conjugação das duas principais perspectivas propostas neste artigo (de Luhmann e de Beck) para a questão ambiental permite sugerir que duas daquelas possíveis funções não explícitas ou não divulgadas para os programas de gestão ambiental em organizações podem ser:

(1) a promoção de confiança nos sistemas organizacionais e industriais relacionados à exploração do ambiente físico. Confiança não somente por parte da comunidade ou sociedade mas também (e principalmente) dos próprios planejadores e operadores dos sistemas, uma vez que a sobrevivência em face da extrema complexidade e do perigo constante parece exigir recursos psicológicos que promovam alguma forma de confiança ou crença (Giddens, 1991, ressalta o fato de que a confiança é, por vezes, confiança cega, isto é, crença) que nos torne ao menos parcialmente "cegos" ao perigo iminente. Neste caso, a gestão ambiental poderia ser interpretada como recurso retórico que amortece a consciência, a "venda dos olhos", conforme Luhmann (citado na abertura deste artigo), que nos impede de ver que o que não pode ser visto não pode ser visto;

(2) a promoção de legitimação daqueles sistemas e da própria exploração (ainda que controlada) dos recursos naturais pelas organizações. Neste sentido específico, a própria institucionalização da gestão ambiental por intermédio da constituição de parâmetros legais, normativos e técnicos cada vez mais rigorosos, que tem o intuito declarado de servir como mecanismos da sociedade para controlar o impacto das organizações sobre o meio ambiente, pode ter como consequência inesperada a perpetuação daquela exploração, uma vez atendidos os critérios socialmente estabelecidos.

Tais noções demandam exploração teórica mais delongada e principalmente exploração empírica. Por exemplo, até onde o processo de institucionalização da gestão ambiental implica difusão de crença nos modelos e técnicas de contenção do perigo ecológico entre os planejadores e operadores dos sistemas organizacionais, parece ser uma questão relevante. A alternativa é aceitar que entre os agentes organizacionais envolvidos com processos de degradação ou exploração ecológica, tais modelos e técnicas são adotados apenas como recurso cerimonial e simbólico, sem intenção instrumental.

De qualquer modo e por fim, deve-se novamente ressaltar que a questão ecológica é atualmente uma questão eminentemente social, sendo o aspecto técnico apenas uma de suas faces. Os instrumentos técnicos podem, na maioria das vezes, apenas controlar ou diminuir o impacto da degradação. Dado esse aspecto também social, parece possível concluir que a mudança da tendência da sociedade à destruição do ambiente físico só ocorrerá (se é que há alguma possibilidade disso) por vias mais amplas que conjuguem os mais variados esforços, e que não

se restrinjam ao âmbito das organizações formais, ou que não se espere delas uma solução de fato abrangente. Tanto nessas organizações quanto na própria organização dos Estados – com a instituição de legislações e órgãos públicos especializados na questão ambiental – as soluções são e serão sempre limitadas ao escopo do funcionalmente possível e viável, econômica ou politicamente. Serão sempre remédios, remédios que pelo benefício que trazem (embora limitado) seriam bastante recomendáveis, não fossem eles comprados e vendidos como se possuíssem poder imunizador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, Howard. **Organizations evolving**. London: SAGE, 1999.
- BECK, Ulrich. **O que é globalização?** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- BECK, Ulrich. Subpolitics: ecology and the disintegration of institutional power. **Organization & Environment**, 10 (1), p. 52-65, 1997.
- BECK, Ulrich. World risk society as cosmopolitan society? Ecological questions in a framework of manufactured uncertainties. **Theory, Culture & Society**, 13 (4), p. 1-32, 1996.
- EGRI, Carolyn; PINFIELD, Lawrence. Organizations and the biosphere: ecologies and environments. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia e NORD, Walter (orgs). **Handbook of organization studies**. London: SAGE, p. 459-483, 1996.
- FREUND, Julien. **Sociologia de Max Weber**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.
- GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp, 1991.
- GIDDENS, Anthony; BECK, Ulrich; LASH, Scott. **Modernização reflexiva**. São Paulo: Editora Unesp, 1997.
- GLADWIN, Thomas; KENNELLY, James; KRAUSE, Tara-Shelomith. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, 20 (4), p. 874-907, 1995.
- HAJER, Maarten. Ecological modernization as cultural politics. In: LASH, Scott; SZERSZYNSKI, Bronislaw; WYNNE, Brian (eds). **Risk, environment & modernity: towards a new ecology**. London: SAGE, p. 246-268, 1996.
- HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- JENNINGS, P. Devereaux; ZANDBERGEN, Paul. Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. **Academy of Management Review**, 20 (4), p. 1015-1052, 1995.
- KNOTD, Eva. Foreword. In: LUHMANN, Niklas. **Social systems**. Stanford: Stanford University Press, 1995.
- LANE, Christel; QUACK, Sigrid. The social dimensions of risk: bank financing of SMEs in Britain and Germany. **Organization Studies**, 20 (6), p. 987-1010, 1999.
- LAWRENCE, Paul; LORSCH, Jay. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LUHMANN, Niklas. Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. In: GAMBETTA, Diego (ed.). **Trust: making and breaking cooperative relations**. New

York: Basil Blackwell, 1988.

LUHMANN, Niklas. **Ecological communication**. Chicago: The University of Chicago Press, 1989.

LUHMANN, Niklas. **Social systems**. Stanford: Stanford University Press, 1995.

ORTON, J. Douglas; WEICK, Karl. Loosely coupled systems: a reconceptualization. **Academy of Management Review**, 15 (2), p. 203-223, 1990.

PERROW, Charles. **Normal accidents**: living with high-risk technologies. New Jersey: Princeton University Press, 1999.

SCOTT, W. Richard. Introduction: institutional theory and organizations. In: SCOTT, W. Richard; CHRISTENSEN, Soren (eds). **The institutional construction of organizations**: international and longitudinal studies. Thousand Oaks: SAGE, p. xi – xxiii, 1995.

SHRIVASTAVA, Paul. Ecocentric management for a risk society. **Academy of Management Review**, 20 (1), p. 118-137, 1995.

THOMAZ, Keith. **O homem e o mundo natural**. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.

WEICK, Karl. **The social psychology of organizing**. London: Addison-Wesley Publishing, 1969.

(NEO)TECNOCRATAS OU (NEO)BOBOS? EIS A QUESTÃO

Fernando G. Tenório*

RESUMO

O objetivo central deste texto é refletir sobre se a *tecnocracia*, como categoria do pensamento social, ainda tem importância na contemporaneidade brasileira e no estudo das teorias organizacionais em particular. O termo *tecnocracia* tem sido utilizado nos últimos anos ora para legitimar decisões, ora para se referir de maneira pejorativa àqueles que são alcunhados de *tecnocratas*. No primeiro caso, decisões são justificadas pela afirmação de que são cientificamente corretas. Já no segundo, os *tecnocratas* são vistos como indivíduos fora da realidade.

ABSTRACT

This essay discusses the concept of technocracy in order to verify if it still has importance in the Brazilian present situation in particular in the study or organization theories. The technocracy term has been used in the last either decades legitimate decisions or using technocrat in a depreciative way. In the first case, decisions are justified arguing the scientific character of them. In the second one, technocrats have been pointed as individuals out of reality.

* Professor titular da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (Ebape/FGV).

A tecnocracia econômica espera tudo da emancipação dos meios materiais de produção. (...) O positivismo é tecnocracia filosófica. Especifica como pré-requisito (...) uma fé exclusiva nas matemáticas. (...) Até mesmo os governantes não escaparam dos efeitos mutiladores que constituem o preço que a humanidade paga pelos seus triunfos tecnocráticos.

Horkheimer, 2000: 66 e 122

INTRODUÇÃO

O objetivo central deste artigo é refletir sobre se a *tecnocracia*, como categoria do pensamento social, ainda tem importância na contemporaneidade brasileira e, em particular, no estudo das teorias organizacionais. O vocábulo *tecnocracia* tem sido utilizado nos últimos anos ora para legitimar decisões, ora para se referir de maneira pejorativa àqueles que são alcunhados de *tecnocratas*. No primeiro caso, decisões são justificadas pela afirmação de que são cientificamente corretas. Já no segundo, os *tecnocratas* são vistos como indivíduos fora da realidade.

A interpretação livre do vocábulo *tecnocracia* corresponderia à supremacia dos técnicos na coisa pública e nos negócios privados. Significaria que os técnicos - *tecnocratas* - no setor público teriam o papel principal, e não acessório, nas decisões de Estado em relação à sociedade; no setor empresarial, o *tecnocrata* teria a função de liderança decisória, e não de *staff* da empresa, em relação ao mercado. Posições, tanto no primeiro quanto no segundo caso, de uma situação social diferenciada, portanto privilegiada, em relação aos demais atores. Situação social fundada preferencialmente em argumentos abstratos, que discrimina a possibilidade de outras alterações que não aquelas originadas da lógica científica.

Outra lógica surge entre o final do século XX e o início do XXI, aquela que procura acrescentar o sufixo *neo* (novo) a temas já históricos: (*neo*)liberalismo, (*neo*)fordismo, (*neo*)gerencialismo e outros (*neo*)ismos, não esquecendo da (*nova*) economia. E o emprego desse mesmo sufixo no título deste artigo tem o propósito de acompanhar a "atualização" que se procura dar a expressões cuja validade substantiva é a mesma de antanho. Isto é, são adjetivações de essências que permaneceram inalteradas desde que surgiram, como é o caso do (*neo*)liberalismo econômico, que continua pró-mercado como na sua origem.

Portanto, o *neo* em (*neo*)tecnocracia, parece estar mais próximo de um centenário do que possamos imaginar. Se é correto que a expressão foi empregada pela primeira vez nos idos do século passado, na entrada deste século XXI o *neo* não passa de um prefixo que procura tornar contemporâneo um comportamento que há muito vem sendo usado e, por que não, (ab)usado, para justificar as contradições da racionalidade instrumental. Não "patrulhem" este argumento alegando que nas sociedades que viviam "atrás do muro" o fenômeno era pior. Na realidade, naquelas sociedades de capitalismo de Estado a *tecnocracia*, apelidada de "nomenclatura", também deduzia "cientificamente" suas decisões e práticas. Portanto, não há nada de novo no mundo além do uso do prefixo *neo* a um fenômeno já macróbio.

O *Dicionário de política* (Norberto Bobbio et alii, 1993) considera ambígua a noção de *tecnocracia*, na medida em que tal conceito pode ser explorado para designar ora o poder ou a influência de diferentes categorias profissionais, ora um fenômeno de amplitude histórica que vem desde Platão com sua proposta de filósofos-governantes; ora a substância e a natureza de que são portadores os tecnocratas; ora, ainda, como estes são socialmente ordenados, se grupo, categoria profissional ou uma nova classe.

Por sua vez, a definição de tecnocracia, segundo, ainda, o mesmo autor, pode ser enfocada em três perspectivas: histórica, estrutural e funcional. No pri-

meiro caso, a tecnocracia é um fenômeno de poder da sociedade industrial e pós-industrial. Do ponto de vista estrutural, corresponderia a sistemas sociais nos quais as relações de poder não se dão sob a lógica da propriedade *de jure*, mas *de facto*. Já a perspectiva funcional caracteriza-se pela distinção entre o técnico e o *tecnocrata* ou pela determinação de quando um pode transformar-se no outro.¹

Neste ensaio, trabalharemos o fenômeno tecnocrático como uma manifestação de poder, historicamente definida. No caso do Brasil, é contemporâneo aos séculos XX e XXI. Esta proposição admite que a sociedade brasileira, desde o seu período inicial de industrialização (da automação rígida de produção nos anos 1930) aos dias de hoje, na tentativa de participar do processo de globalização econômica através de mecanismos pós-industriais (da automação flexível iniciada nos anos 1990), tem seu cotidiano balizado pelas intervenções tecnocráticas. Portanto, nosso entendimento de *tecnocracia* comporta aquelas ambigüidades e perspectivas acima citadas, composição justificada pelo caráter multifário deste fenômeno no Brasil.

O FENÔMENO TECNOCRÁTICO

Um estudo que se tornou clássico sobre o comportamento tecnocrático é o de Charles Wright Mills, *A nova classe média*. Nesse texto Mills defende que os colarinhos-brancos (*white collars*) são os representantes dessa nova classe. A tese central é que esta classe, representada pelos funcionários de escritório - em contraponto com os colarinhos-azuis (*blue collars*) do chão-de-fábrica -, apesar de não usar macacões azuis, também é assalariada e não detém o controle dos meios de produção: "No topo desse mundo dos *colarinhos brancos*, o antigo capitão de indústria delega os seus poderes ao gerente da grande empresa. Ao lado do político de (...) respostas prontas, o burocrata assalariado, de pasta e régua de cálculo (agenda eletrônica, *notebook* e telefone celular nos dias de hoje - nossa atualização), desponta no plano político" (Mills, 1976: 12).

O gerente é a figura intermédia que dá existência ao "demiurgo administrativo": atua entre o empregador e o empregado, faz parte da administração, é o *colarinho branco* que exerce autoridade, "mas não é sua fonte. Como um administrador, ele é controlado de cima, e talvez seja considerado uma ameaça; como um administrador, ele é visto de baixo. (...) Ele é, ao mesmo tempo, um dente da engrenagem e a esteira rolante da maquinaria burocrática; é um elo da cadeia de comando, persuasões, circulares e avisos que une os homens que fabricam decisões aos homens que fabricam coisas (...). Mas sua autoridade está estritamente limitada a uma órbita prescrita de ações profissionais, e o poder que ele exerce não lhe pertence" (Mills, 1976: 100).

No entanto, é com John Kenneth Galbraith que a *tecnocracia* passa a ser um estrato de classe, da classe média, sendo composta não mais por todos os *colarinhos brancos*, trabalhadores de escritório de um modo geral, mas sim por profissionais especializados e ocupantes de cargos gerenciais. Profissionais que assumem poderes através do conhecimento técnico e da posição que ocupam na estrutura hierarquizada das organizações.

No capítulo VI do *Novo Estado industrial*² Galbraith identifica o fenômeno da *tecnocracia*, denominando-a *tecnocracia*. Nesse capítulo J. K. Galbraith defende a tese de que não é mais o "empresário - individualista, incansável, dotado de

¹ O Dicionário do pensamento social do século XX diz que a "palavra foi usada pela primeira vez em 1914 por W. H. Smyth, (...). Smyth definiu-a como a 'organização da ordem social baseada em princípios estabelecidos por especialistas técnicos', ecoando a longa tradição de pensamento positivista francês" (Outhwaite et. alli, 1996: 759).

² The new industrial State foi originalmente publicado em 1967 pela Houghton Mifflin, dos EUA. A edição utilizada aqui é a publicada no Brasil, em 1982, pela Abril Cultural sob o título O novo Estado industrial (vide bibliografia).

visão, astúcia e coragem - (...) o único herói dos economistas". Uma nova personalidade grupal passa a ter proeminência na sociedade contemporânea: o grupo formado por especialistas e decisores que detêm informações e poderes diferenciados nas organizações. "A necessidade de recorrer às informações de inúmeros indivíduos e avaliá-las, na tomada de decisões nas indústrias modernas, tem três pontos de origem principais. Primeiro, ela deriva das exigências tecnológicas da indústria moderna", que carece da reunião de pessoas especializadas. "O segundo fator que requer a reunião de talentos especializados deriva da tecnologia adiantada, do uso associado de capital e da necessidade resultante de planejamento, com o controle de fatores externos que o acompanham. (...) Finalmente, como consequência da necessidade dessa variedade de talentos especializados vem a necessidade de coordenação. (...) Esse processo, que é muito mal compreendido, requer uma palavra especial." Palavra que, "com o advento da sociedade anônima moderna, o surgimento da organização exigida pela tecnologia e pelo planejamento moderno e a separação entre o dono do capital e o controle da empresa", é desempenhada por um grupo de pessoas, um novo núcleo de poder, a "inteligência orientadora - o cérebro - da empresa. Não há um nome para todos os que participam da tomada de decisão de grupo ou para a organização que eles formam. Proponho dar a essa organização o nome de Tecnoestrutura" (Galbraith, 1982: 58-64).

A *tecnocracia* se protege e não permite interferências externas. Os membros da *tecnocracia* defendem a sua liberdade de ação e procuram perpetuar-se no poder através do cargo e das informações técnicas controladas por meio de uma linguagem codificada. Codificação que está assentada em valores positivistas na medida em que existem:

1. Uma crença em que todas as leis da ciência são expressão de uma verdade absoluta e em que todos os processos - sociais, naturais e físicos - são reduzíveis a essas leis. Como consequência conceitos tais como 'livre vontade' ou 'eleição' perdem todo o seu sentido.
2. Uma ênfase na importância decrescente dos processos políticos, em comparação com os técnicos ou os cientistas, e uma tendência a centrar-se nos 'meios' ou na técnica com exclusão dos 'fins' ou das 'metas'. (Tese do 'fim das ideologias'.)³
3. Uma crença - deduzida do ponto 2 - na necessidade de um controle por parte de um grupo seletivo de técnicos ou tecnocratas 'paternalistas' ou 'liberais'⁴ que entendam as leis da ciência.
4. Uma crença em que todo progresso científico e técnico é feito em prol de toda a humanidade: que 'progresso' é sinônimo de 'aperfeiçoamento' (Elliott, 1976: 85).

Partindo do princípio de que o comportamento tecnocrático⁵ desenvolve-se a partir de ações técnicas (entendidas como aplicações práticas do conhecimento

³ "O primeiro postulado da ideologia tecnoburocrática é o de que ela própria não é ideológica. (...) As ideologias da esquerda e da direita perdem sentido, na medida em que lhes faltam bases técnicas e científicas. Não há razão, dizem os tecnoburocratas, para ficarmos perdendo nosso tempo com discussões estereis entre ideologias. As ideologias, sejam quais forem elas, liberalismo ou intervencionismo, nacionalismo ou colonialismo, totalitarismo, espiritualismo, igualitarismo, fascismo, são todas expressões emocionais e irracionais. Traduzem interesses e paixões. Não são científicas, não são técnicas" (Bresser-Pereira, 1981:94).

Não esqueçamos que também já se falou no "fim da história", tese defendida pelo tecnocrata do Departamento de Estado Americano, Francis Fukuyama. Segundo ele, a humanidade atingiu o ponto final de sua evolução ideológica com o triunfo da democracia liberal ocidental sobre todos os seus concorrentes no final do século XX. Ver crítica contundente a este tese em Anderson (1992).

⁴ David e Ruth Elliott fazem referência aos tecnocratas "paternalistas" como aqueles que atuam nas burocracias estatais. Por sua vez, os tecnocratas "liberais" atuariam nas organizações privadas (Elliott, 1976:85-9).

⁵ Luiz Carlos Bresser-Pereira diz que a tecnoburocracia é um novo modo de produção emergente "para estabelecer, em termos renovados, um sistema de classes e de privilégio, para instaurar um sistema de poder autoritário" (Bresser-Pereira, 1981:125).

científico a um campo específico da atividade humana), como concepção geral a *tecnocracia* incorpora a teoria de sistemas nas suas análises (teoria que a partir dos anos 1950 veio a liderar todas as áreas do conhecimento),⁶ a *tecnocracia* passa, então, a ser entendida através das seguintes suposições:

- a) o Estado, a sociedade e as organizações são sistemas técnicos ou, simplesmente, sistemas no sentido genérico que a expressão adquiriu;
- b) a partir dessa primeira suposição, mais ou menos latente ou manifesta, chega-se à conclusão de que tais “sistemas” são configurados e orientados segundo os princípios e os objetivos próprios da razão técnica (instrumental), a qual se chega a identificar com a razão política ou, inclusive, com a razão de uma maneira geral;
- c) os conhecimentos adequados à configuração e direção do Estado,⁷ do sistema político e das organizações de acordo com a razão técnica são proporcionados por disciplinas setoriais ou multissetoriais, cujas conclusões são válidas e aplicáveis a diferentes sistemas;
- d) parte-se do princípio de que, para cada problema, existe *the best one way*, a solução ótima, perante a qual não há discrepância razoável, o que, se é certo, excluiria os antagonismos ideológicos ou de interesses, o que conduza
- e) uma absorção ou a uma adaptação da estrutura político-institucional às exigências estruturais da razão técnica.

Portanto, esta concepção desenvolve-se por meio de um modelo que “entra no lugar de uma autocompreensão culturalmente determinada de um mundo do viver social, a autocoisificação do homem sob categorias do agir racional-com-respeito-a-fins e do comportamento adaptativo” (Habermas, 1975: 322). Assim, a racionalidade instrumental é o *leitmotiv* do tecnocrata, o motivo fundamental de suas ações - ações implementadas a partir de categorias que reificam as relações sociais através de modelos configurados segundo os parâmetros da relação sistema-homem-máquina:

“O modelo, conforme o qual uma reconstrução planejada da sociedade deve ser feita, é tirado da análise de sistema. É possível conceber e analisar empresas e organizações singulares, mas também sistemas parciais políticos ou econômicos e sistemas sociais no seu todo, segundo o esquema dos sistemas auto-regulados. Sem dúvida, faz diferença usar um quadro de referência cibernético para fins analíticos ou *instalar* um sistema social dado segundo esse esquema, enquanto sistema-homem-máquina. (...) Se considerarmos (...) que a lógica interna do desenvolvimento técnico manifesta-se no fato de que a esfera das funções do agir racional-com-respeito-a-fins desvincula-se, passo a passo, do substrato do organismo humano e é transposta para o plano das máquinas, então aquela intenção orientada tecnocraticamente poderia ser compreendida como a última fase desse desenvolvimento. O homem pode não somente, enquanto *homo faber*, auto-objetivar-se completamente pela primeira vez e defrontar-se com suas realizações que, nos seus produtos, dele se tornaram independentes; ele pode além disso, enquanto *homo fabricatus*,

⁶ Não podemos precisar o momento dessa incorporação. mas, do ponto de vista tanto do conhecimento em geral, quanto do gerencial, o enfoque sistêmico foi muito influenciado pelos seguintes trabalhos de Ludwig von Bertalanffy: “General systems theory: a new approach to unity of science”, publicado pela Human Biology em dezembro de 1951; “General systems theory”, publicado no Yearbook of the Society for General System Research em 1956; e o livro General systems theory (New York, George Brasillier, 1968). No Brasil este último texto foi publicado sob o título Teoria geral dos sistemas (Petrópolis, Vozes, 1973).

⁷ No Brasil a operacionalização do enfoque sistêmico, se deu precisamente na época dos governos autoritários dirigidos pelos militares. O fenômeno ocorreu notadamente nos anos 70 onde o “sistemês” passou a ser uma linguagem corrente da tecnocracia que administrava o país. Exemplo do “tecnocrates” foi a concepção do Sistema de Segurança Nacional, Sistema de Planejamento, do Sistema Agrícola Nacional etc.

ser por sua vez integrado a seus dispositivos técnicos, caso se consiga projetar a estrutura do agir racional-com-respeito-a-fins sobre o plano dos sistemas sociais” (Habermas, 1975: 322, grifos do autor).

A partir desta percepção habermasiana e parafraseando a crítica de Manuel García-Pelayo ao tecnocracismo, podemos inferir que a teoria de sistemas é o “instrumento mental” que a *tecnocracia* usa para justificar a si mesma através dos tecnocratas, que, por sua vez, justificam a si mesmos pela apelação às formas científicas de conhecimento,⁸ na medida em que, “contra a autoridade da ciência [e do cargo], não há apelação” (García-Pelayo, 1974: 32).

Podemos inferir que a *tecnocracia* é um fenômeno implementado pela elite⁹ e resulta da projeção da racionalidade instrumental sobre a gestão da sociedade e das organizações. Esta elite - “os intelectuais, os gerentes da indústria e os altos funcionários governamentais” - tornou-se herdeira “das funções das antigas classes dominantes e como agentes vitais na criação de novas formas de sociedade” (Bottomore, 1965: 63). Conseqüentemente a *tecnocracia* é autoritária e, segundo Bresser-Pereira (1981:87), na gestão pública o *tecnocrata* atua de maneira antidemocrática:

“O técnico assume o poder não em função da vontade do povo, expressa através do voto, mas em nome de sua competência técnica e organizacional. Suas decisões, uma vez no governo, não são tomadas em função da consulta ao povo, mas em função de sua pretendida racionalidade. Os critérios de racionalidade são, naturalmente, definidos pela própria tecnoburocracia, na medida em que apenas os técnicos se consideram com capacidade para isso. A população em geral é considerada, por definição, incapaz de tomar decisões de natureza técnica. Ora, em um mundo em que tudo foi reduzido à técnica, o governo dos povos é também um problema técnico, é um problema a ser decidido por economistas, administradores profissionais e militares tecnicamente capazes”.¹⁰

Atualizaremos o poder da *tecnocracia* no caso brasileiro por meio de Eli Diniz, em seu livro *Globalização, reformas econômicas e elites empresariais*. A autora afirma que o modelo de gestão adotado por Fernando Henrique Cardoso, à semelhança do efêmero governo de Fernando Collor de Mello (1990-92), é fundamentalmente tecnocrático, na medida em que:

“O padrão tecnocrático de gestão persistiu durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, que reforçou o processo de insulamento burocrático, atribuindo papel primordial ao Ministério da Fazenda, ao Banco Central e ao Tesouro Nacional, que formariam, ao lado do BNDES, o núcleo responsável pelas decisões, sobretudo no que se refere à política econômico-financeira, controlando as informações estratégicas, principalmente aquelas que circulam nos meios internacionais, e dispondo de canais privilegiados de acesso às decisões externas. Aos demais ministéri-

⁸ “Decerto, essa intenção tecnocrática não é realizada em nenhum lugar nem mesmo em esboço. Mas ela serve, por um lado, como ideologia para uma nova política orientada para tarefas técnicas que põem entre parênteses as questões práticas; e, por outro lado, ainda assim ela caracteriza certas tendências de desenvolvimento que podem levar a uma erosão furtiva daquilo que chamamos de quadro institucional. A dominação manifesta do Estado autoritário cede às coações manipulativas da administração técnico-operativa” (Habermas, 1975: 322).

⁹ “O termo ‘elite(s)’ é hoje em dia em geral aplicado, na verdade, referindo-se a grupos funcionais, sobretudo ocupacionais, que possuem status elevado (por uma razão qualquer) em uma sociedade” (Bottomore, 1965: 15). Em “toda sociedade, existe, sempre e apenas, uma minoria que, por várias formas, é detentora do poder, em contraposição a uma maioria que dele está privada” (Bobbio, 1993:385, v. 1).

¹⁰ Luiz Carlos Bresser-Pereira diz que a tecnoburocracia é “o sistema político em que o poder está nas mãos dos técnicos, sejam eles economistas, engenheiros, administradores públicos e privados ou militares profissionais. Colocada nesses termos, tecnoburocracia seria um tipo de oligarquia: a oligarquia dos técnicos. Opõe-se, portanto, a outros sistemas políticos, particularmente a democracia” (Bresser-Pereira, 1981:86).

os caberia uma posição relativamente periférica, em geral tendo conhecimento das decisões depois de estas terem sido tomadas. Ou seja, o círculo de poder decisório tornou-se extremamente restrito, operando sob condições de confinamento burocrático, sem transparência e frequentemente de forma sigilosa. O estilo tecnocrático foi fortalecido pelo amplo uso, por parte do Executivo, do instrumento das medidas provisórias, editadas e reeditadas numa proporção significativamente superior à que se verificara nos governos anteriores” (Diniz, 2000: 90).

O FENÔMENO TECNOCRÁTICO E AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

A *tecnocracia* é “um sistema social que não apenas superou a revolução da máquina, mas enfrentou a segunda revolução industrial (...). A sociedade da organização (programação e planejamento) é, na verdade, o verdadeiro ambiente que constitui o *genus* tecnocrático, enquanto que a terceira revolução (a da automação ou do computador) comporta (...) a emergência de novas espécies tecnocráticas”. Fazem parte desse sistema “diretores e organizadores da produção” (Bobbio, 1993: 1233-4, v. 2).

Mesmo considerando a possibilidade de uma nova espécie de *tecnocrata*, de um (*neo*)*tecnocrata*, aquele oriundo de uma sociedade parametrizada pelo progresso científico-tecnológico de origem microeletrônica, a *tecnocracia* não deixará de ser um fenômeno de poder. E este poder no interior dos sistemas sociais organizados, de natureza pública ou privada, manterá e/ou tomará posições estratégicas a fim de preservar a distância taylorista - os que pensam separados dos que executam.

Portanto, a reprodução do fenômeno tecnocrático sobre as teorias organizacionais ocorre dentro do *continuum* fordismo - pós-fordismo, conjunto espaço-tempo que tem tipificado o pensamento organizacional no século XX e na entrada do XXI.

O fordismo é aqui entendido como um método de organização da produção e do trabalho complementar ao taylorismo “que se caracteriza pelo gerenciamento tecnocrático de uma mão-de-obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de serviços ou de produtos padronizados” (Tenório, 2000: 140). Por sua vez “o pós-fordismo ou modelo flexível de gestão organizacional caracteriza-se pela diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob a trajetória de inovações tecnológicas em direção à democratização das relações sociais nos sistemas-empresas” (Tenório, 2000: 163).

No entanto esta polarização, por estar definida através de um *continuum* de possibilidades, não estabelece um espaço-tempo marcadamente fordista nem tampouco pós-fordista. Significa que entre os dois extremos podem ocorrer situações de aplicação de referenciais teóricos específicos e/ou da combinação deles.¹¹ Mesmo assim, podemos inferir que, dadas as condições históricas brasileiras, nossa cultura gerencial ainda se orienta antes de maneira fordista do que pós-fordista. E o fordismo se confundiria com o fenômeno tecnocrático, na medida em que gerencia a distância entre o pensar e o agir, à semelhança da tecnocracia, que privilegia o saber técnico de decisão monológica em lugar do saber fundamentado na dialogicidade.

Um dos motivos que provocaram a crise do fordismo foi justamente o modelo gerencial estar baseado numa estrutura monológica ou *tecnocrática* de decisão. Esse modelo passou a ser questionado no final dos anos 1960, início dos 1970, e no final do século XX “novos conhecimentos científicos e tecnológicos”, se associ-

¹¹ Nesta perspectiva de análise, não está incluído o relativismo do enfoque contingencial das organizações. Este enfoque seria uma das teorias organizacionais que também atuariam neste continuum.

aram “às exigências empresariais de contratação de empregados com polivalência multifuncional, maior capacidade motivadora e habilidades adicionais no exercício do trabalho” (Pochmann, 2001: 41). No entanto, a transição do modelo de racionalização de trabalho rígido para um mais flexível, observando o *continuum* do fordismo ao pós-fordismo, se dá sob propostas de tecnologias gerenciais ainda carentes de uma definição mais precisa de seus postulados. Marcio Pochmann (2001: 43) faz o seguinte comentário:

“Assim, o novo desenho industrial se daria a partir do pressuposto da empresa enxuta e competitiva, com ampla integração nas fábricas, maior flexibilidade produtiva e inovadores processos produtivos (*just-in-time*, sistemas de informação, células de produção e minifábricas). Apesar disso, não seria possível identificar, ainda, uma convergência clara em torno do novo modelo de organização e gestão do trabalho e, por consequência, das exigências de qualificação do trabalhador do século XXI”.

Mesmo assim, observamos que mudanças em direção ao pós-fordismo já estão presentes na realidade gerencial brasileira. O tema da flexibilização organizacional, inserido nas discussões pós-fordistas, tem sido objeto de prática tanto no setor privado quanto no público. Por sua vez, o processo decisório está sendo projetado na perspectiva horizontal, e não como processos verticais, de baixo para cima. Tenório (2000) aponta caminhos nesta direção, assim como Pochmann (2001: 47) o faz na sua leitura da “nova administração do trabalho”:

Redução de níveis hierárquicos, diminuição nas funções de chefias, introdução de sistemas participativos e abertos de decisão, com maior diálogo e treinamento do pessoal de administração e produção (novo estilo gerencial).

Adoção de programas voltados para o envolvimento do trabalhador com os interesses da empresa, por meio de novos instrumentos de participação e controle na tomada de decisão e de maior seletividade na contratação e no uso da mão-de-obra (programas de qualidade).

Tentativas de integração do trabalhador, por meio da motivação pessoal (participação nas tomadas de decisão e maior responsabilidade com os resultados da empresa) e da auto-realização, com atividades fora do contexto do trabalho (esporte, lazer e cultura) que envolvam, sempre que possível, a família (formas de comunicação renovadas).

Redinamização das relações de trabalho, graças a acordos na planta produtiva, com o intento de evidenciar a transparência e a credibilidade dos atores diante da cultura da empresa.

Apesar de um “caminhar” em direção ao pós-fordismo já aparecer como uma realidade emergente no Brasil, ainda percebemos o fenômeno tecnocrático como uma manifestação de classe, portanto, de poder.¹² No Brasil o fenômeno se manifesta principalmente na classe média e tem seu advento justamente no início do período fordista, anos 50, quer como modelo regulador da sociedade quer como gerencial. A sua proeminência ocorre nos anos 70 em aliança com os militares e continua nos anos 90 com o surgimento do (*neo*)liberalismo econômico. Com o

¹² “Embora seja difícil, se não impossível, encontrar uma definição de classe social que conte com o consenso dos estudiosos ligados a diversas tradições políticas e intelectuais, todos estão de acordo em pensar que as classes sociais são uma consequência das desigualdades existentes na sociedade. (...) podemos dizer que as relações de classe são essencialmente relações de poder e que, então, o conceito de poder representa o aspecto unificador capaz de identificar, de modo sintético, a estruturação das desigualdades sociais” (Bobbio, 1993: 169, v. 1, grifo nosso).

surgimento dos processos de flexibilização organizacional a classe está, salvo exceções, um “pouco perdida”, na medida que a sua qualificação profissional foi sempre para intermediar as relações sociais hierarquizadas nas organizações. Agora ela precisa saber operacionalizar, já que os novos equipamentos de base microeletrônica dispensam a sua mão-de-obra (supervisores, secretárias, datilógrafos/digitadores, contínuos etc.), que era a logística dos dirigentes intermediários.

Por ser um fenômeno de classe, ele se materializa no interior das organizações através, principalmente, dos níveis intermediários de decisão em que está concentrada a maior parte dessa classe. Na relação entre estrutura de classe na sociedade e sua correspondência dentro das empresas, os *tecnocratas* são, na sua maioria, classe média ou pequena burguesia,¹³ segundo Franco Paolo Cerase e Fiammetta Mignella Calvosa (1976).¹⁴ De acordo com esses autores, a “ambigüidade é a característica fundamental das relações entre a pequena burguesia e a classe dominante ou a classe dominada; disto resulta que sua disponibilidade para apoiar ou para aliar-se com uma ou outra, no devenir do conflito de classe fundamental, não está univocamente determinada” (Cerase & Calvosa, 1976: 114).

É comum, por exemplo, observarmos o dilema daqueles que ocupam cargos gerenciais (setor privado), ou denominados de “confiança” (setor público), quando greves são instaladas em suas organizações. Do lado dos técnicos ou especialistas, auxiliares no processo de decisão, o dilema está em aceitar ou não o título de trabalhador, já que, para o pequeno burguês, trabalhador é o de nível operacional ou de chão-de-fábrica, embora ele também seja um assalariado. Portanto, o interesse de classe do *tecnocrata* é criar mecanismos de sobrevivência que facilitem sua permanência junto ao nível estratégico¹⁵ da empresa. A consequência dessa dubiedade é que a *tecnocracia* desenvolve uma ideologia individualista, procurando adotar padrões de consumo da classe imediatamente superior e praticando, cientificamente, “a lei do mais forte”, portanto de uma perspectiva de relação social onde o que importa é o “ego”. O outro, o “alter”, é o meio, é o recurso calculado dessa relação.

Assim, o fenômeno tecnocrático atua nas teorias organizacionais da mesma forma que uma classe atua sobre a(s) outra(s), comandando. Por ser um fenômeno de poder, o tecnocrático utiliza as teorias organizacionais também como meio, como recurso, de manejo conceitual-instrumental em detrimento da razão substantiva.

CONCLUSÃO

Nos dias do (neo)liberalismo econômico, da “cortina de mercado”, à semelhança do que acontecia naqueles países da “cortina de ferro”, a *tecnocracia* continua atuando como uma elite que determina, a partir de um “pensamento único”,

¹³ O conceito de classe média como pequena burguesia está bem dimensionado no texto organizado por Maria Helena Arrochelas (1993). Nesse livro e no capítulo elaborado por Luiz Eduardo W. Wanderley (“Classe média em questão: limites e potencialidades”), faz-se a diferença entre “pequena-burguesia tradicional, existente à época do modo de produção simples de mercadorias, ainda não subsumida pelo modo de produção capitalista”, e a “chamada nova pequena-burguesia” que “compreende: a) os que se polarizam pela classe operária - grande maioria dos assalariados de base do setor comercial, os empregados de escritório, técnicos e engenheiros subalternos, diretamente implicados no trabalho produtivo; b) os que se polarizam pela burguesia - administradores, gerentes, técnicos de altos escalões, privados e estatais, intelectuais (alguns pensam que estes não configuram uma fração de classe mas uma categoria social), autônomos, pequenos empregadores” (Arrochellas, 1993:55).

¹⁴ A tecnocracia pode ser considerada um fenômeno de classe média na medida em que as posições tecnoburocráticas dependem, essencialmente, do nível de educação formal recebido. “Ora, os filhos da classe alta e da classe média têm ainda muito mais oportunidades educacionais” (Bresser-Pereira, 1981:86).

¹⁵ No nível estratégico estão as figuras que ocupam as posições de mando no escalão mais alto da hierarquia organizacional. Os demais níveis seriam o tático, em que se encontram as figuras intermediárias, e o operacional, em que se encontram os diretamente envolvidos com a execução.

do determinismo de mercado, o comportamento da sociedade contemporânea.

Em relação aos opositores desse “pensamento único” são usados apodos como “fracassomaniacos”, “catastrofistas”, “jurássicos” e outras expressões depreciativas como “neobobos”. Desdenhar é discriminar. E uma das características do coetâneo fenômeno tecnocrático, pela via exclusiva do mercado, é a eliminação dos considerados não-aptos, daqueles a quem não é dada oportunidade de sobreviver no mercado globalizado. E neste mercado, o fenômeno permanece como comportamento de um grupo que atua segundo os cânones de uma lógica centrada na racionalidade utilitarista, em detrimento de um raciocínio que envolva, democraticamente, a sociedade como um todo.

No campo da gestão organizacional, a *tecnocracia* implementa suas ações delimitando-as pela competência individual, fortalecendo, assim, o caráter também elitista de seus pressupostos. Elite é poder e, neste caso, os *tecnocratas* dão importância ao desempenho estratégico, ao cálculo de meios e fins em detrimento do conteúdo intersubjetivo inerente a qualquer relação social. Quanto à relação do fenômeno tecnocrático com as teorias organizacionais, diríamos que ele continua fomentando uma lógica também centrada na racionalidade instrumental, de orientação fordista, em que pese ao fato de abordagens conceituais já estarem assimilando a possibilidade dialógica em seus conteúdos.

A fim de evitar que as teorias organizacionais se mantenham como instrumento de poder, subordinadas aos parâmetros da razão utilitarista, do cálculo de meios e fins, seria indispensável que elas se tornassem reflexivas, de ação ilustrada e da perspectiva da interdisciplinaridade, na qual deveria prevalecer a preocupação com a integração social, e não com a integração sistêmica.

(Neo)tecnocratas ou (neo)bobos? Eis a questão. Diremos que aqueles que acreditam ou desejam “inovar” seu comportamento técnico e/ou gerencial apenas pela ótica de que são cientificamente ungidos são (neo)bobos. Na realidade, são *cleptocráticos*:¹⁶ dissimulam, como classe, suas percepções e ações através de um fundamentalismo baseado no capitalismo de mercado, sem observar outras possibilidades de convivência do econômico com o social. Conciliar justiça social com os aspectos negativos do mercado: eis a questão.

Finalmente, concluiremos este artigo alertando para o fato de que o fenômeno tecnocrático não é passível de ocorrer somente nos setores público e privado, primeiro ou segundo setor. Também naquele setor denominado público não-governamental, ou terceiro setor, a tecnocracia pode ocorrer, na medida em que seu instinto de sobrevivência, sob o capitalismo concorrencial, o leve a um “profissionalismo” que torne tecnocrático o que originalmente não foi.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Perry. *O fim da história: de Hegel a Fukuyama*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1992.

ARROCHELAS, Maria Helena (org.). *Classes médias e a opção preferencial pelos pobres*. São Paulo: Paulinas, 1993.

BOBBIO, Norberto et. alli. *Dicionário de política*. 5. ed. Brasília: Edub, 1993.

BOTTOMORE, T. B. *As elites e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1965.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. *A sociedade estatal e a tecnoburocracia*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

¹⁶ Parafraseamos Robert Kurz a partir do artigo “Democratas e cleptocratas”, publicado no caderno *Mais da Folha* de S. Paulo, de 22-7-2001, p.14-5.

CERASE, Franco P. & CALVOSA, Fiammetta M. *La nuova piccola borghesia*. Venécia, Marsilio, 1976.

DINIZ, Eli. *Globalização, reformas econômicas e elites empresariais*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ELLIOT, David; ELLIOT, Ruth. *The control of technology*. London: Wykeham, 1976.

GALBRAITH, John Kenneth. *O novo Estado industrial*. São Paulo: Abril, 1982.

GARCIA-PELAYO, Manuel. *Burocracia y tecnocracia*. Madrid: Alianza, 1974.

HABERMAS, Jürgen. *Técnica e ciência enquanto "ideologia"*. São Paulo: Abril, 1975. (Os pensadores, 48.)

HORKHEIMER, Max. *Eclipse da razão*. São Paulo: Centauro, 2000.

KURZ, Robert Democratas e cleptocratas. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 22 jul. 2001. Caderno Mais.

MILLS, C. Wright. *A nova classe média*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

OUTHWAITE, William. *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996.

POCHMANN, Marcio. *O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo: Boitempo, 2001.

TENÓRIO, Fernando G. *Flexibilização organizacional, mito ou realidade?* Rio de Janeiro, FGV, 2000.

ESTRUTURAS DE PODER E INSTITUIÇÕES COMO DETERMINANTES DA EFETIVIDADE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Elizabete de Abreu e Lima Moreira*
Marcelo Milano Falcão Vieira**

RESUMO

Este trabalho se constitui em um estudo sobre a efetividade de ações do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, num momento histórico em que as instituições públicas se voltam para a satisfação das necessidades do cidadão. O objetivo principal consiste em analisar como se caracterizam a efetividade formal e a desejada e identificar qual a relação destas com o ambiente institucional e com as estruturas de poder do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE). A pesquisa realizada é de natureza qualitativa e os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, tanto no âmbito do TCE-PE como no de órgãos representativos da sociedade civil organizada que com ele interagem. Os dados obtidos e a análise realizada com base na fundamentação teórica selecionada indicam que existe de fato uma “efetividade desejada” e que entre a efetividade formal e a desejada há lacunas que são explicadas pelas características do ambiente institucional e pelos arranjos de poder existentes, confirmando o pressuposto da pesquisa.

ABSTRACT

This work consists on a study about the responsiveness of the actions of the Audit Court of the State of Pernambuco in a historical moment characterised by the need of public institutions to fulfil the citizens' needs. The main objective is to analyse the characteristics of both formal and desired responsiveness, besides the relationships among responsiveness, the institutional environment and the power structures within the Audit Court of Pernambuco. This research holds a qualitative nature and its data were collected by means of open-ended interviews, made inside the Audit Court of Pernambuco ambit, as much as in civil society agencies which interacts with it. The results show that there is, in fact, a “desired responsiveness” and that there are gaps between it and the formal responsiveness. Such gaps can be explained by the characteristics of the institutional environment and the power structures in place, which confirms the research's hypothesis.

* Mestre em Administração pelo PROPAD/UFPE

** Professor do PROPAD/UFPE e EBAPE/FGV

Nota: Os autores agradecem os comentários e sugestões dos avaliadores ad hoc da O & S pela sua valiosa contribuição. Salientamos, entretanto, que para efeito de possíveis críticas que o artigo venha a receber, que o conteúdo do texto é de responsabilidade dos autores.

INTRODUÇÃO

O processo de globalização, que diminuiu os limites das fronteiras econômicas e políticas e reduziu a autonomia do Estado para fomentar as políticas próprias, evidenciou, sobretudo, a grave crise em que este se encontrava. Nos anos 90, em meio a essa crise econômica e fiscal, um novo modelo de administração pública passou a ser desenhado no Brasil, no qual enfatizava-se a melhoria na qualidade e eficiência dos serviços públicos, trazendo profundas modificações nas relações da sociedade com o governo, interferindo nos mecanismos de democracia e cidadania e alterando as relações de poder que fazem parte do Estado.

Este estudo constituiu-se em uma análise sobre a nova atuação do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, frente às mudanças ocorridas na última década, que substituiu o controle formal pela avaliação dos resultados – desempenho – na atuação dos gestores públicos. Objetiva-se verificar como os aspectos institucionais e as estruturas de poder se relacionam com o conceito de efetividade aplicado à organização.

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa e os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2002, compreendendo como atores internos os Conselheiros, os Auditores Substitutos de Conselheiro e as pessoas ocupantes dos cargos de direção e chefia da área-fim do órgão, como o Diretor Geral, o Coordenador de Controle Administrativo, o Coordenador de Controle Externo, o Diretor do Departamento de Controle Estadual, o Diretor do Departamento de Controle Municipal, o Diretor do Departamento de Atos de Pessoal, o Chefe da Ouvidoria e o Chefe da Escola de Contas Públicas, Professor Barreto Guimarães. Essas pessoas possuem a visão ampla do processo, influenciando diretamente no rumo das ações, com vistas à efetividade dos atos exigidos pelas normas estabelecidas. Também, foram entrevistadas pessoas de órgãos representativos da sociedade civil organizada que interagem com a instituição, como por exemplo, o Ministério Público, a Ordem dos Advogados do Brasil e o Sindicato dos Servidores do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. Ressalte-se que foi assegurado aos entrevistados o direito ao anonimato, e, por isso, procurou-se não fazer menção ao nome da pessoa, mas ao cargo ou função ocupada na estrutura do TCE-PE.

Para dar suporte a este estudo, utilizou-se como base teórica a abordagem institucional relacionando-a a idéia weberiana de legitimidade (Weber, 1993) – elemento fundamental para a existência da instituição e núcleo da teoria institucional. Além disso, como forma de entendimento do processo de institucionalização e legitimação da organização, foi fundamental tratar das relações de poder que circunscrevem o contexto social, destacando-se o poder patrimonial, característico da sociedade brasileira – na qual predomina a burocracia patrimonial (Faoro, 1984) –, que se utiliza da burocracia como instrumento para o exercício do poder patrimonial. Focalizada a problemática existente entre burocracia e poder, deve-se acrescentar que ambas as variáveis são instrumentos para que as ações dos administradores se tornem efetivas e a organização atinja aos objetivos para os quais foi criada. Efetividade é, no sentido técnico, um indicador de desempenho e muitas vezes se confunde com outros indicadores, como eficácia e eficiência. Neste trabalho, adota-se as definições de Penteadó (1991) e Sander (1982). Assim, eficiência refere-se ao “critério administrativo que revela a capacidade real de produzir o máximo com o mínimo de recursos, energia e tempo” (Penteadó, 1991, p.69). Eficácia é “a capacidade ou potencialidade para alcançar resultados almejados” (Penteadó, 1991, p.70). Já efetividade refere-se “à resposta ou atendimento às exigências da comunidade expressas politicamente” (Sander, 1982, p.13), sendo neste trabalho operacionalizado em duas dimensões: a formal e a desejada. Sob o aspecto formal, a efetividade encontra-se caracterizada através de normas e regulamentos constantes da lei maior do Estado e dos regulamentos internos da instituição; a efetividade desejada relaciona-se com a

expectativa dos atores, visando a atingir aos objetivos sociais quando da atuação do citado órgão. Os fatores que impedem que a efetividade formal seja igual à desejada foram apontados como lacunas.

O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO: CARACTERÍSTICAS CONTEXTUAIS E AMBIENTAIS

O Tribunal de Contas ingressou no sistema jurídico nacional em 07 de novembro de 1890, por meio do Decreto nº 966-A, graças ao trabalho de Rui Barbosa e de Serzedello Correa, Ministro da Fazenda à época, ganhando nível constitucional em 24 de fevereiro de 1891, no art. 89 da Carta Magna, que estabeleceu: “É instituído um tribunal de contas para liquidar as contas da receita e despesa e verificar a sua legalidade, antes de serem prestadas ao Congresso” (Ferreira, 1974).

O Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco foi criado através da Lei nº 6.078, de 12 de dezembro de 1967. No início, a Corte instalou-se numa sede alugada na Rua do Hospício. Em 19 de julho de 1973, o então governador Eraldo Gueiros doou o terreno para construção da sede própria e, em 09 de dezembro de 1988, ocorreu a solenidade de inauguração do edifício-sede do Tribunal de Contas na Rua da Aurora (Maranhão *apud* Albuquerque, 1989). Jarbas Maranhão (*apud* Albuquerque, 1989) destaca a colaboração dos governadores desde a sua criação até a conclusão da construção da sede própria.

Inicialmente, revela-se importante observar como se deu a evolução histórica composicional dos principais personagens do TCE-PE. Primeiramente, foram nomeados cinco ministros pelo então governador do Estado Nilo de Souza Coelho. Com a Emenda Constitucional Estadual nº 02, de 25 de março de 1970, e em conformidade com a Constituição da República, através da Emenda nº 1, de 17 de outubro de 1969, art. 13, item IX, os ministros passaram a ser chamados de conselheiros e o seu número foi alterado para sete – oportunidade em que o governador nomeou mais dois conselheiros. Tanto os cinco primeiros conselheiros como os seguintes que ingressaram posteriormente no TCE-PE foram oriundos da atividade político-partidária.

À época da instalação do órgão em Pernambuco, Jarbas Maranhão, um dos primeiros conselheiros do TCE-PE, frisou que o Tribunal de Contas era

“uma instituição útil e proveitosa, órgão imparcial, acima das pulsações emotivas dos partidos políticos, auxiliando o governo no exame e prestação de contas, tendo assim uma viva importância no regime constitucional moderno. Ele surgiu da vontade do povo de distinguir as finanças do Estado das finanças do Rei, no sentido de fiscalizar a execução orçamentária, atribuindo um caráter técnico a este controle” (Maranhão, 1990, p. 222).

Apesar desse relato, havia opiniões controversas como a do então presidente da Arena, partido político existente à época, Arruda Câmara, que, em reunião da comissão executiva do partido, pronunciou-se que via na criação do TCE-PE “um viveiro para mais funcionários e maneira de contemplar lideranças políticas” (Câmara *apud* Oliveira, 1989, p. 70).

Ao longo dos anos, no entanto, percebeu-se que a crescente degradação do poder público a partir de inúmeras denúncias de corrupção, a dilapidação do patrimônio público, os prejuízos vultosos surgidos da construção de obras faraônicas inacabadas, e outros escândalos cabalmente noticiados na imprensa, fez com que o TCE-PE se tornasse um órgão importante, no sentido de coibir esses desmandos, posto que, a partir de sua ação, foram constituídos alguns mecanismos reais e precisos para impedir a agressão ao patrimônio público e proporcionar a salvaguarda de direitos, em nome da democracia. Sobreviveu a várias crises políticas e fortaleceu-se com a última Constituição, na qual lhe foram delegadas

várias competências, como jamais tinha ocorrido na história constitucional brasileira. Cabe destacar que o Tribunal de Contas, nessa última Constituição, aparece como instrumento do Estado de Direito, pressuposto da nova ordem Constitucional, que visa obstaculizar o exercício ilegal do poder, impondo ao Estado a submissão à lei e aos princípios impostos pelo ordenamento jurídico (Motta, 2002).

Com relação à realização de seus serviços, encontra-se expresso nas normas que o Tribunal emitirá um parecer prévio sobre as contas dos prefeitos e dos governadores. Depois de emitido esse parecer técnico, as contas são encaminhadas para as casas legislativas, correspondentes a cada esfera de governo, as quais são encarregadas constitucionalmente de julgar as contas. Esse julgamento é baseado no parecer prévio emitido pelo TCE-PE que somente deixa de prevalecer por decisão de 2/3 dos membros das Casas Legislativas – art. 31, §§ 1º e 2º, da Constituição Estadual (Pernambuco, 1989). A Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990, prescreve em seu art. 1º, inciso I, letra “g” que o prefeito ou governador tornar-se-á inelegível se suas contas forem rejeitadas pelo órgão competente, abrindo uma exceção para os casos em que a questão estiver sendo apreciada pelo Poder Judiciário.

Depreende-se da norma acima que se o prefeito ingressar na Justiça contestando a decisão do TCE-PE e da Casa Legislativa correspondente, e enquanto não sair a decisão definitiva do Tribunal de Justiça, ele está apto a se reeleger. Deve-se ressaltar que essa decisão pode demandar muitos anos para ser proferida, o que garante, pelo menos, mais um mandato ao então prefeito ou governador. Conforme exposto, conclui-se que o parecer prévio emitido pelo TCE-PE, bem como o julgamento realizado pelas casas legislativas não gozam de muita eficácia, no sentido de tornar o prefeito inelegível, dadas as limitações legais.

O TCE-PE possui, concomitantemente, a atribuição constitucional de julgar as contas dos ordenadores de despesa, quer seja ele prefeito ou não, imputando-lhe os débitos e as multas devidas, caso ocorra prejuízo ao Erário. A essas decisões de imputação de débito e de multa são conferidas a eficácia de título executivo que, conforme prevê a Carta Magna (Brasil, 1994), em seu art. 71, parágrafo 3º, possui direito líquido e certo. Na prática, entretanto, o que ocorre é que o TCE-PE não tem conseguido receber ou fazer com que se devolva o que é de direito, posto que não é executor de suas próprias deliberações, já que nos casos de imputação de multa, débito ou indícios de crime, elas são remetidas ao Ministério Público e ao Tribunal de Justiça para que estes as executem. Cabe ao TCE-PE a responsabilidade administrativa e patrimonial, à Justiça a responsabilização civil e penal e aos órgãos de representação popular (casas legislativas) a responsabilidade política (Fernandes 1996).

Constata-se, assim, que esses outros órgãos assoberbados de outras tantas responsabilidades, demoram demasiadamente para executar as decisões do TCE-PE, o que provoca muitas vezes a perda de eficácia das mesmas.

Outro ponto a se destacar, refere-se à posição do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco frente aos demais poderes. Por muito tempo, houve opiniões controversas na doutrina no sentido de entender que o TCE-PE era um órgão auxiliar do Poder Legislativo. Isso ocorreu em função do texto constitucional mencionar que o controle externo seria exercido com o auxílio do Tribunal de Contas. Segundo Medauar (1992, p. 120), “confunde-se, desse modo, a função com a natureza do órgão”, pois em nenhum momento há na Constituição a expressão de órgão auxiliar. Observa-se que, atualmente, há consenso na doutrina no sentido de que o Tribunal de Contas encontra-se fora da estrutura de tripartição de poderes, idealizada pela obra de Montesquieu e que norteia toda a configuração organizacional do Estado moderno, formado pelas três funções básicas de administrar, legislar e julgar. Assim, entende-se que o Tribunal de Contas não possui subordinação hierárquica ou administrativa, que auxilia o Legislativo, em qualquer de seus âmbitos no controle externo da Administração Pública, e fiscaliza os três poderes, sujeitando-os à obrigação de prestar contas. Com efeito, não só o Tribunal de Contas é órgão dotado de autonomia, como também os titulares do órgão

– conselheiros – possuem as mesmas garantias, prerrogativas, vencimentos e impedimentos dos magistrados do Poder Judiciário, gozando, assim, do mesmo *status* dos órgãos deste poder.

Como se pode depreender do exposto, o ambiente no qual o Tribunal de Contas está inserido é permeado de regras e regulamentos que estabelecem a sua jurisdição, as suas limitações e o seu papel frente aos outros órgãos e poderes. Essa condição está colocada segundo os valores do contexto, em consonância com o atual sistema jurídico vigente e com as relações sociais atualmente estabelecidas, independente da eficiência e da demanda de seus serviços (Meyer e Rowan, 1977). Pereira (1997) destaca que a organização institucional caracteriza-se por fatores como história, lideranças, recursos e objetivos que moldam sua estrutura, conforme relatado acima, enfatizando que, muitas vezes, o seu desempenho depende das relações sociais estabelecidas, como ocorre, de fato, com o TCE-PE e os demais órgãos com os quais ele se relaciona.

Essa relação social entre os atores internos e entre estes e os atores externos gera uma ação dinâmica de interesses, enfatizando-se a crença de que a questão e o estudo do poder são indispensáveis à compreensão da organização. Essa variável será tema do próximo tópico.

AS ESTRUTURAS DE PODER NO TCE-PE

O conceito de poder está relacionado à atividade do homem na sociedade, compondo uma relação entre homens e entre os grupos (Carvalho, 1998). Sob a esfera organizacional, as relações de poder são exercidas por meio do arcabouço estrutural, envolvendo a análise de autoridades, divisão hierárquica e níveis de controle (Hall, 1984).

Inicia-se o presente mostrando como os níveis de autoridade estão construídos no TCE-PE.

As primeiras pessoas a comporem o Tribunal foram os conselheiros. Estes fazem parte do colegiado do Tribunal de Contas e se reúnem para julgar ou apreciar os processos que são previamente analisados pelos técnicos da Corte. O cargo de conselheiro é vitalício. A indicação para esses cargos ocorre segundo as disposições constitucionais, ou seja, quatro conselheiros são indicados pela Assembléia Legislativa e três são escolhidos pelo governador do Estado e aprovados também pela Assembléia Legislativa. Ressalte-se que desses últimos, dois são escolhidos entre os auditores e os promotores do Ministério Público junto ao TCE-PE, indicados em lista triplíce, de acordo com critérios de antiguidade e merecimento.

Além das atribuições de julgamento, os conselheiros acumulam outros cargos dentro da estrutura organizacional que segundo os regulamentos internos, somente podem ser ocupados por eles, tais como: o de presidente do órgão, vice-presidente, corregedor, diretor da escola de contas e ouvidor. Esses cargos são transitórios, segundo critérios de revezamento, com duração máxima de dois anos, cuja eleição ocorre em sessão pública, realizada pelos mesmos conselheiros. Consoante os ensinamentos de Hall (1984), é possível inferir que esses cargos ocupados na estrutura organizacional do TCE-PE constituem-se em grande fonte de poder, ou seja, em uma maneira de controlar as bases de poder por toda a estrutura do TCE-PE, conforme adiante examinado.

Também participam do colegiado do TCE-PE os auditores substitutos de conselheiros, em número de dez, nomeados através de concurso público. Sua função é emitir um relatório prévio para melhor instruir os processos e substituir os conselheiros no caso de férias, licenças, faltas ou qualquer impedimento. Compõe, ainda, o colegiado do TCE-PE a Procuradoria Geral, que emite pareceres em qualquer processo, integrada por um promotor geral, cargo em comissão indicado pelo conselho, que participa das reuniões do colegiado. Assim, o colegiado do Tribunal é composto por um corpo de conselheiros que decide, uma promotoria que zela pela aplicação da lei e uma auditoria geral que analisa e prepara, com isenção, os processos para as decisões, como conselheiros substitutos.

Não obstante essa tríplice composição do colegiado do TCE-PE, são os conselheiros as maiores autoridades da casa, exercendo a maior influência sobre os funcionários e sobre os demais membros do colegiado: é dos Conselheiros que partem todas as indicações de ocupação dos cargos comissionados existentes na estrutura do TCE-PE. Segundo Morgan (1996), a autoridade formal dentro de uma organização é a fonte mais óbvia de poder, sobretudo nas organizações burocráticas onde a autoridade é traduzida em poder. Scott (*apud* Hall, 1984) assevera que a autoridade é uma forma de poder cuja obediência é voluntária, envolvendo uma aceitação do sistema vigente, no qual o receptor legitima o persuasor, seguindo as direções deste. Conforme a classificação de French e Raven (*apud* Hall, 1984), este tipo é denominado de poder legítimo e se constitui numa base de poder para aquele que o detém.

Prosseguindo com a exposição acerca da estrutura do TCE-PE, abaixo da presidência do Tribunal, como integrante do quadro de serviços auxiliares, encontra-se a Diretoria Geral, que possui subordinados a esta: a Coordenadoria de Administração Geral e a Coordenadoria de Controle Externo. A primeira coordena todos os serviços administrativos como contabilidade, recursos humanos e serviços gerais – área meio do TCE-PE; a segunda possui três grandes departamentos e um núcleo subordinados a esta: Departamento de Controle Municipal (DCM), Departamento de Controle Estadual (DCE), Departamento de Atos de Pessoal (DAP) e Núcleo de Engenharia.

Analisando-se comparativamente os departamentos, em especial os de Controle Municipal e Estadual, percebe-se que a estrutura do segundo revela-se bem mais enxuta que a do primeiro, em que pese o volume de recursos fiscalizados no segundo ser bem maior. Observa-se que outros aspectos que envolvem questões técnicas e políticas são importantes para explicar essa realidade que, inclusive, faz com que o DCM tenha um tratamento diferenciado em relação aos demais departamentos, demandando dispêndios maiores para o TCE-PE, não só para manter a parte administrativa das inspetorias regionais, mas também para mobilizar o pessoal técnico, que goza de maiores privilégios financeiros e instrumentais referentes à gratificação de localização, diárias, combustíveis e carros mais equipados. No entanto, essas variáveis não são as únicas a determinar o tratamento diferenciado dispensado aos departamentos. Existe a presença de outro elemento que pode alterar os arranjos de poder, como a existência de relações interpessoais caracterizada, sobretudo, por laços familiares que, são determinantes na escolha dos ocupantes dos cargos comissionados de diretor e que a depender do grau de proximidade com o Conselheiro-presidente, aumenta a facilidade para a conquista de vantagens para os departamentos, que repercutem, sem dúvida, na qualidade e na melhoria das condições para todos que ali trabalham. Essa realidade pode ser constatada em dois dos grandes departamentos do Tribunal que passaram a ter maior importância, privilegiando-os com equipamentos, móveis novos e cursos.¹

Desse modo, sendo o jogo do poder na organização um processo muito dinâmico, parece notório que elementos formais da estrutura organizacional também adquirem esse aspecto, pois cada autoridade que assume o cargo traz consigo valores e necessidades diversas que podem acarretar a diminuição da importância de algumas posições, antes muito importantes – daí a necessidade de uma análise abrangente (Clegg, 1989). Nesse sentido, é conveniente analisar, também, como ocorre a dinâmica dos cargos no TCE-PE.

Existe dentro da estrutura do TCE-PE a disponibilização de cargos que podem ser ocupados por pessoas estranhas ao quadro efetivo da Casa. São cargos de confiança dos titulares que normalmente são preenchidos por pessoas da sua

¹ É importante salientar nesse ponto que não é objetivo deste trabalho fazer apologia ou crítica a esse tipo de expediente, mas apenas demonstrar sua existência e penetração nas esferas organizacionais que compõem nossa sociedade e, assim, sustentar o argumento central da pesquisa, qual seja, o da relação entre os aspectos institucionais, estruturas de poder e efetividade das ações do TCE-PE.

esfera particular, demonstrando que os critérios de escolha se dão através das relações pessoais, na qual se privilegia o parentesco. Veja-se que, na área técnica do Tribunal, os cargos comissionados somente podem ser ocupados por pessoas do quadro efetivo, o que não afasta a manutenção de valores tradicionais para as nomeações, demonstrando que práticas de apadrinhamento, bem como o uso do “jeitinho brasileiro” se fazem presentes nas relações do TCE-PE, corroborando a teoria no sentido de demonstrar que esses valores sedimentam a base das organizações brasileiras (Motta e Caldas, 1997).

Diante dessa análise, pode-se afirmar que os traços burocráticos, dispostos na estrutura de autoridade, convivem lado a lado com características tradicionais de patrimonialismo, revelando o sincretismo brasileiro: a burocracia patrimonial (Faoro, 1984). Além disso, esses fatos mostram o quanto é importante a análise das relações organizacionais também no plano horizontal (Perrow *apud* Hall, 1984), pois as diferenças de *status* dos grupos influenciadas por essas relações levam a comportamentos e tratamentos diferentes, sobretudo, quando o assunto é alocação orçamentária, prioridade de pessoal ou mesmo disponibilidade de material e equipamento, demonstrando o quanto são alteráveis as estruturas de poder (Hall, 1984).

Destacam-se, ainda, as palavras de Cardoso² (*apud* Ramos, 1983, p.213), quando enfatiza que o esquema da burocracia industrial dominante no Brasil é a patrimonialista, afirmando que “não raro os administradores profissionais são admitidos menos em virtude de suas qualificações técnicas objetivas do que por serem homens de confiança”. Essa realidade é latente também no Tribunal, não somente para os cargos comissionados reservados aos servidores efetivos como para os demais.

Em suma, essas atitudes revelam que, dentro do Tribunal, encontram-se presentes os mesmos valores que impregnam a sociedade brasileira, a qual, apesar de historicamente ter sofrido várias reformas econômicas que trouxeram mudanças significativas, não perdeu até hoje a sua característica patrimonialista; ao contrário, as reformas aconteceram, mas somente até o ponto em que não atrapalharam os interesses tradicionais, fortemente instalados (Pinho, 1998). Ainda acerca dessas práticas, pode-se afirmar que a atual reforma do aparelho do Estado, que visa à implantação do gerencialismo, traz alguns questionamentos que incluem a convivência de práticas patrimonialistas com gerencialistas, traçando possibilidades que incluem, por exemplo, que a segunda supere os problemas advindos da primeira, enfraquecendo-a, resultando numa convivência positiva para a sociedade (Pinho, 1998). Assim, admite-se a existência de normas, regras e fórmulas, em resumo, estruturas intrinsecamente válidas, aliadas a práticas patrimoniais que estão suscetíveis de produzir resultados positivos em quaisquer sociedades (Ramos, 1983).

Cumpra, ainda, destacar a questão do controle como instrumento de poder organizacional. Para Weber (1993), o exercício do controle representa uma forma de dominação das organizações, que, aliado ao papel da autoridade, compõe o arcabouço estrutural da burocracia. Carvalho (1998, p. 12) destaca que

“o poder enquanto controle tem particular importância para a análise organizacional na medida em que, nas organizações burocráticas, o controle é exercido através de regulamentos, normas e comunicação formal, elementos chaves da estrutura de poder”.

No TCE-PE existem diversas formas de controle. Esta análise será centrada em alguns aspectos desse controle, em especial aos que ocorrem na área-fim, responsável pela produção de resultados efetivos. Em termos gerais, o controle é realizado por tarefas e se impõe através da autoridade do chefe imediato que recebe essa incumbência dos níveis hierárquicos superiores. Ressalte-se que esse enfoque de controle por atividades visa a melhorar a qualidade do trabalho. Para

² Cardoso, Fernando Henrique. *Empresário industrial e desenvolvimento econômico*. São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1964. p. 98.

tanto, foram criados instrumentos obrigatórios a serem preenchidos pelos técnicos como programas de auditoria, papéis de trabalho, relatórios padronizados que objetivam mostrar aos níveis hierárquicos superiores de que forma o trabalho está sendo realizado.

O uso do computador é também outro instrumento de controle que possibilita o compartilhamento de áreas de trabalho de forma a padronizar as atividades, a elaboração de planilhas eletrônicas de controle de tempo e de trabalho e a disseminação de idéias, valores e normas que estabelecem rituais por toda a estrutura, a exemplo da adoção da forma eletrônica como meio de comunicação interna entre as chefias (*e-mail*). Rosen e Baroudi (1992) defendem que essa tecnologia é uma poderosa ferramenta de exercício de controle.

Por fim, uma outra forma de controle é a adoção da técnica de planejamento, ainda que realizada de forma incipiente, teve, no exercício de 2002, um papel de destaque dentre as ações da nova gestão. Foram realizadas várias reuniões com todos os segmentos do TCE-PE, objetivando efetivar a consecução de um planejamento que refletisse as ações a serem empreendidas nos próximos dois anos. Periodicamente são realizadas reuniões que intentam monitorar o andamento dessas ações, com vistas a corrigir possíveis desvios. Segundo Carvalho (1998, p. 70), “o planejamento é um poderoso instrumento de poder que permite o exercício do controle sobre as ações organizacionais”.

Para Hall (1984), os que têm poder nas organizações o utilizam para controlar o que ocorre nela. Assim, é através das estruturas organizacionais que ocorrem as condições necessárias para que se desenvolvam as relações de poder e o exercício do controle.

Todas essas nuances da estrutura de poder do TCE-PE são definidoras do desempenho do órgão, interferindo diretamente nos rumos de suas ações e, conseqüentemente, na efetividade de sua atuação, conforme discussões a seguir.

EFETIVIDADE FORMAL

O novo modelo gerencial de Administração Pública que se desenha enfatiza o controle social, pressupondo uma participação ativa da sociedade. No atual estado de coisas, a efetividade de ações passou a ser buscada como uma meta primordial para a Administração Pública, inclusive como um pressuposto para ter legitimidade social e garantir a sua sobrevivência (Nóbrega, 2002).

A efetividade formal para o TCE-PE está relacionada com a busca da eficácia e da eficiência de suas ações, segundo as normas e regulamentos, como ferramentas para atender aos anseios da sociedade.

Em que pese essa noção clara acerca da matéria, o sentimento que existe entre os entrevistados é que ainda há um longo caminho a trilhar, não obstante o Tribunal vir buscando a cada dia se aprimorar e se atualizar.

Com efeito, foi unânime entre os entrevistados o relato de que o órgão tem mudado muito nos últimos anos e tem melhorado a sua atuação. Um dos auditores substitutos (entrevistado 1) enfatizou:

“o TCE-PE está vivendo uma grande revolução: um ponto de inflexão da posição dos tribunais, pois se for mergulhar em suas atividades se percebe que se tem promovido esforços importantes para cumprir com suas responsabilidades”.

As atribuições do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco estão dispostas na Constituição do Estado, artigos 29, 30 e 86 com seus respectivos parágrafos e incisos (Pernambuco, 1989), à semelhança da Constituição Federal, em seus artigos 70, 71 com seus respectivos parágrafos e incisos.

Dentre essas competências, destacam-se aquelas que se constituem no trabalho cotidiano do Tribunal de Contas e que refletem a sua atuação frente à sociedade.

A análise de prestações de contas, tomadas de contas, denúncias, aposentadorias, concursos públicos e outros processos constituem uma das principais atribuições executadas pelo Tribunal, conforme preconiza o parágrafo único, do art. 70, da Constituição Federal; o art. 29, parágrafo 2º e art. 30, incisos I a III da Constituição Estadual; a Lei Orgânica (Lei n.º 10.651/91), arts. 1º e 3º; e Regimento Interno, artigo 4º, inciso XI e XVI (Brasil, 1994; Pernambuco, 1989; Pernambuco, 1991; Pernambuco, 1993). Acerca dessa competência, todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que hoje o Tribunal já cumpre essa missão constitucional em praticamente todos os órgãos e entidades do Estado. Essa é uma realização concreta feita pelo TCE-PE, que vem causando um efeito verdadeiro sobre seus jurisdicionados e até mesmo sobre a população (Suchman, 1995).

A despeito dessas realizações, o Tribunal ainda não executa todos os tipos de fiscalização a que foi formalmente designado. A Constituição Estadual em seu artigo 29 (Pernambuco, 1989), bem como a Lei Orgânica, artigo 35 (Pernambuco, 1991) estabelecem que as fiscalizações deverão ser de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial. Sobre a auditoria de natureza operacional, por exemplo, este foi um comentário de um dos conselheiros (entrevistado 2):

“esta forma de olhar os gastos públicos ainda é muito incipiente nos tribunais”.

De fato, o Tribunal tem buscado se capacitar para começar a realizar esse tipo de auditoria, ainda de uma forma incipiente.

Outra atribuição formalmente designada ao TCE-PE refere-se à observância, quando da fiscalização, do cumprimento dos princípios da legalidade, legitimidade, eficiência e eficácia por aqueles que detêm, sob qualquer forma, recurso público, conforme disposto no artigo 70, *caput*, da Constituição Federal (Brasil, 1994); artigo 29, § 1º, da Constituição Estadual (Pernambuco, 1989) e artigo 1º, II, da Lei Orgânica do TCE-PE (Pernambuco, 1991). Essa análise atenderia ao anseio da população de informação acerca da qualidade da gestão dos recursos. Afirmou um auditor substituto (entrevistado 3) sobre essa matéria que

“o tribunal ainda não observa, por exemplo, se uma despesa foi feita de forma legal, em sentido restrito, cumprindo todos os processamentos exigidos pela lei e se aquela despesa atende ao interesse da coletividade, se é necessária, se há outras mais importantes e mais prementes. Então dentro dos princípios ainda tem muita coisa que precisamos avançar.”

Assim, diante dos relatos acima, pode-se afirmar que o Tribunal não está cumprindo sua missão de fiscalizar os recursos públicos, sob a ótica de todos os princípios constitucionais e, logo, não está sendo formalmente efetivo.

É imprescindível enfatizar que, nos últimos anos, houve uma série de outras responsabilidades incorporadas ao trabalho do Tribunal, sobretudo depois da promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (Brasil, 2000), que objetivou trazer um equilíbrio fiscal entre receitas e despesas, promovendo o controle do gasto público através da transparência, com a elaboração de relatórios que permitam, inclusive à sociedade, realizar um controle desses gastos. Nesse sentido, o Tribunal tem se mobilizado internamente, capacitando os técnicos, criando mecanismos de controle e de recepção de documentos enviados pelos entes jurisdicionados, cujo volume aumentou consideravelmente, distribuindo cartilhas e ministrando cursos para que os gestores atendam aos novos ditames legais.

Outra atribuição do controle das contas públicas pelo TCE-PE seria evitar que os gestores cometam irregularidades, pois a boa e correta utilização dos recursos significa o retorno em bens e serviços para a população. Para tanto, compete ao órgão a realização de inspeções, conforme preceitua o artigo 37 da Lei 10.651/91 - Lei Orgânica do TCE-PE (Pernambuco, 1991).

Um exemplo de uma atuação preventiva ocorreu no projeto denominado pelo TCE-PE “Operação Eleições”. Constituindo uma iniciativa inédita na história

do Tribunal, na qual todos os técnicos da área municipal foram mobilizados no sentido de acompanhar a execução das despesas dos municípios nos últimos meses que antecediam as eleições, essa operação visava, sobretudo, conter o desvio de recursos para fins eleitorais. O sentimento deixado por esta atuação do TCE-PE está demonstrado nas palavras de um dos diretores:

“a gente tem dados que mostram que no período eleitoral o volume de despesa caiu e isso é inimaginável em qualquer outra situação, que dirá durante as eleições. O Tribunal conseguiu evitar inúmeros prejuízos, sustar contratos, paralisar obras, verificar licitações montadas”.

Essa operação foi apoiada tanto pelo Conselho do Tribunal, que procurou adaptar a legislação interna para viabilizar a operação (publicou a Resolução nº 05, de 26 de julho de 2000, que instituiu o rito de procedimento sumário e o procedimento especial de destaque), como pelo Ministério Público, que passou a priorizar o ajuizamento de ações referentes aos processos do Tribunal, inclusive atuando conjuntamente no trabalho de campo. Acrescente-se que no inciso XI da Constituição Federal (Brasil, 1994) já existe a previsão de comunicar ao Poder competente quando detectada a irregularidade.

Isto posto, pode-se afirmar que o Tribunal conseguiu evitar que algumas irregularidades fossem cometidas pelos gestores públicos, mostrando que o órgão foi formalmente efetivo, quando de sua atuação na operação eleições.

Por fim, quando os entrevistados foram questionados sobre a efetividade do TCE-PE, verificou-se que há percepções diferentes acerca da efetividade das ações do Tribunal, sobretudo entre os atores internos que apesar de alguns afirmarem que acham o Tribunal efetivo, também enfatizaram que havia um longo caminho a ser percorrido no sentido do órgão cumprir suas atribuições e resgatar a dívida que a instituição tem com a sociedade.

Assim, fica claro que, mesmo para aqueles que acreditam que o Tribunal já é efetivo, existe uma vontade manifesta de que ele ainda pode fazer muita coisa, demonstrando que há uma efetividade desejada. Esse assunto será abordado logo a seguir.

EFETIVIDADE DESEJADA

A conceituação da efetividade desejada neste trabalho está relacionada com a expectativa dos atores, visando a atingir aos objetivos sociais quando da atuação do Tribunal. Percebe-se, através dos discursos, que essa expectativa existe, e que algumas delas começam a tomar contornos de concretização dentro do órgão.

Foi unânime entre os entrevistados a opinião de que, para que o Tribunal fosse efetivo, seria necessário que este não somente exercesse as competências que formalmente lhe são atribuídas, como também outras que possibilitem oferecer respostas mais rápidas à sociedade, o que certamente lhe daria maior legitimidade. Nóbrega (2002) enfatiza que não basta somente que as ações dos administradores públicos estejam dentro da legalidade. É necessária também a adoção de procedimentos, cujos resultados sejam positivos, tempestivos e eficazes, para que as necessidades coletivas sejam atendidas.

Um desses procedimentos – manifesto pelos entrevistados – que poderia dar uma maior efetividade à atuação do Tribunal seria a realização continuada de auditorias concomitantes à execução do orçamento público, que inclusive já foi realizada pelo órgão sob o título de operação eleições.

Nesse sentido, há uma concordância geral entre todos os entrevistados internos e externos de que a realização dessa nova forma de fazer auditoria seja implementada para atender à população em geral que pede decisões factuais. Sob o ponto de vista da teoria, pode-se afirmar que essas colocações estão em harmonia com a literatura colocada neste trabalho, quando enfatiza que o ambi-

ente institucional é infundido de valores resultantes das necessidades sociais (Srouf, 1998). De fato, essa nova forma de fiscalizar surgiu exatamente da ausência de efetividade das ações anteriores, que não produziam os resultados esperados, pois para a sociedade hoje se tornou mais relevante não o que foi roubado, mas o que deixou de ser desviado. Castro (2002, p. 301) ressalta que o controle da corrupção é muito maior se realizado através de uma “fiscalização preventiva, concomitante à realização da despesa, impeditiva, coercitiva e pedagógica”, pois mais vale evitar um erro do que penalizar um gestor, pois a penalidade não se tem revertido em benefício.

Outra necessidade percebida pelos atores internos, seria permitir que o órgão pudesse executar suas decisões. Isso hoje não lhe é permitido, devido a limitações legais, fazendo com que o TCE-PE dependa tanto do Ministério Público como do Tribunal de Justiça para que suas decisões sejam cumpridas.

Alguns atores que compõem o corpo julgador da Casa, manifestaram a necessidade de o Tribunal possuir natureza judicante, emitindo a última palavra em seus julgamentos. Nesse caso, o reconhecimento dessa necessidade implicaria perda de poder por parte das outras instituições, além de concessão de maior poder ao Tribunal, que inclusive fiscaliza estas instituições. Motta e Caldas (1997) enfatizam que o povo brasileiro possui a característica de dar um “jeitinho” nas mais diversas situações, sobretudo naquelas em que há a possibilidade de adaptar a lei às necessidades vigentes, o que, nesse caso, é mais fácil de conseguir, se outras esferas podem reavaliar a matéria. Talvez essa tenha sido a idéia do legislador, imbuído do espírito patrimonialista, de conceder poder administrativo e não judicante a uma instituição que poderia fiscalizá-lo ou talvez, alicerçado no espírito burocrático weberiano, permitir que, sob a égide do estado democrático de direito, todas as decisões pudessem ser revistas e decididas por outro poder. De fato, o que ora existe de concreto, é uma questão de ponto de vista diferente do que há nos documentos e que somente poderia ocorrer através de uma reforma de ordem constitucional.

Uma necessidade percebida pelos membros do Ministério Público refere-se à mudança na forma de julgamento das contas dos prefeitos e governadores. Segundo os ditames constitucionais, o Tribunal de Contas do Estado emite um parecer prévio e o julgamento efetivo ocorre nas Câmaras Municipais, no caso dos prefeitos, ou na Assembléia Legislativa, no caso do governador. Nesse caso, o trabalho do Tribunal fica devendo em efetividade, pois no julgamento não só são considerados os aspectos técnicos levantados pelo órgão, como também os políticos, dado que as casas legislativas são órgãos eminentemente dessa natureza. Um agravante desse fato ocorre porque a Justiça somente pode considerar o julgamento do Legislativo, dificultando o trabalho do Ministério Público, por exemplo, quanto à impugnação de candidatura de agente público que tenha sido apontado em relatório do Tribunal como praticante de ato de improbidade administrativa.

Parece ser relevante minudenciar essa questão, salientando que, de fato, não é pertinente, dentro do sistema vigente que prega o controle dos cidadãos sobre seus governantes, essa análise política das contas dos governadores e dos prefeitos, tendo em vista que, nas demais contas de qualquer outro agente político, prevalece a análise técnica. Há aqui uma prerrogativa deixada pelo legislador na Constituição que pode ser explicada através de algumas análises desenvolvidas por Bresser Pereira (*apud* Pinho, 1998) que destaca que apesar de a Constituição de 1988 mostrar-se inovadora em alguns pontos, há também a existência de focos patrimonialistas, como se o passado tivesse se juntado ao novo, não permitindo que aquele sucumbisse e deixasse de existir.

Um ponto levantado pelos atores internos do TCE-PE que merece destaque refere-se à questão da inelegibilidade. Dentro das normas que caracterizam o ambiente institucional do TCE-PE, esta é uma daquelas que não traz efetividade às decisões da instituição (Lei complementar n° 64, de 18 de maio de 1990), pois mesmo com contas rejeitadas pelo TCE-PE, o agente público ingressa na Justiça e sem a avaliação do mérito lhe é concedido o direito de continuar gozando dos

mesmos privilégios que tinha antes do julgamento por parte do TCE-PE. Essa atitude do legislador está em total descompasso com os anseios e valores da sociedade, buscando somente privilegiar os agentes políticos. Essa norma existente no ambiente institucional do TCE-PE é uma prova cabal de que, nas bases políticas brasileiras, encontram-se presentes forças tradicionais responsáveis pela criação de leis que visam a atender interesses clientelistas, ainda dominantes, confirmando as alegações das bases teóricas desenvolvidas neste trabalho.

Todos os entrevistados manifestaram, também, a necessidade de uma maior aproximação do órgão com a sociedade, dando transparências às ações. O Tribunal já vem abrindo alguns canais nesse sentido, mas a opinião geral é que ainda há muito por fazer.

Ressalte-se que existem algumas emendas no Congresso Nacional que tratam da extinção dos Tribunais de Contas no Brasil, dada a pouca efetividade do órgão frente à sociedade. Acrescente-se que, para os gestores públicos, políticos e ordenadores de despesas é interessante a extinção da instituição, pois não se submeteriam mais ao seu controle.

Desta forma, a necessidade de aproximação da instituição com a sociedade passa a ser uma medida urgente, pois, nesse caso, somente a população tem o verdadeiro poder de mudança para provocar e pressionar o próprio Judiciário, além do Congresso Nacional para, ao invés de extinguir, fazer as mudanças necessárias na legislação que ajudem o Tribunal a ser mais efetivo. Esse posicionamento de dar transparência às suas ações reflete a nova dimensão dada à Administração Pública que enfoca o cidadão como controlador das ações dos gestores públicos. Essa necessidade percebida nos discursos acima advém de uma pressão do ambiente que atualmente encontra-se infundido desse valor.

Diante do exposto, constata-se, que, de fato, existem várias expectativas em relação à atuação do Tribunal, que se constituem na efetividade desejada pelos atores que interagem com o órgão. Esses desejos, por sua vez, são fruto de lacunas entre aquilo que o Tribunal efetivamente faz e aquilo que os atores gostariam que este fizesse. Essas limitações existentes entre a efetividade formal e a desejada serão discutidas no tópico a seguir.

LACUNAS ENTRE EFETIVIDADE FORMAL E DESEJADA

De um lado, buscou-se neste trabalho caracterizar se o Tribunal estava atuando em conformidade com as normas e regulamentos que o disciplinam, como forma de avaliar se estava sendo formalmente efetivo. De outro, procurou-se avaliar se havia outras necessidades manifestas pelos atores, caracterizando a efetividade desejada. Neste ponto, buscar-se-á apontar quais os fatores que impedem que a efetividade formal seja igual à desejada.

Um elemento citado por boa parte dos entrevistados como uma limitação refere-se à imagem negativa que a sociedade possui dos tribunais de contas. Um dos motivos de tal imagem se deve sobretudo aos péssimos exemplos que alguns órgãos vêm dando ao longo dos últimos anos. De fato, por diversas vezes, desde a criação, alguns titulares dos órgãos ocuparam lugares nas colunas policiais, acusados de envolvimento em diversos crimes, a exemplo da reportagem publicada na revista *Veja*, em janeiro de 2002. Essa matéria apontava diversas irregularidades relacionadas à malversação de recursos públicos, provocadas por presidentes de tribunais que contrataram com prefeitos para fazer publicidade pessoal, em troca de favores e “venda” de decisões, enfatizando que “há muito se denuncia que os tribunais de contas no Brasil gastam dinheiro demais, empregam parentes demais e fiscalizam de menos” (Gaspar, 2002, p. 36).

Acrescente-se que, de acordo com O'Donnell (1998), a mídia somente assume o papel de denunciar os atos errôneos de autoridades públicas porque, muitas

vezes, os órgãos governamentais competentes não o fazem. Nesse caso, os meios de comunicação tendem a tornar-se uma corte de justiça substituta na medida em que expõem as condutas irregulares e nomeiam os responsáveis, informando à população os detalhes que acham relevantes.

Com efeito, o mau exemplo de alguns tribunais de contas contamina a imagem dos demais, comprometendo a existência de todos, na medida em que passa a perder o apoio daqueles que o mantêm, no caso a sociedade.

Um dos motivos que podem ser percebidos como determinante para que ocorram diferenças entre os tribunais reside no fato de que esses órgãos, no Brasil, não compõem um sistema único. Em cada estado existe um órgão que atua de forma autônoma e independente dos demais, sem uma coordenação ou padronização. Entretanto, alterar essa realidade implicaria uma modificação no sistema jurídico vigente que envolve inclusive uma mudança de valores, no sentido de avaliar como essa nova situação se adaptaria aos centros de poder existentes na comunidade (Selznick, 1971).

Note-se que como os conselheiros dos tribunais de contas têm sido as grandes manchetes dos jornais, questiona-se muito a alteração na forma de provimento desse cargo, cujo critério de escolha, atualmente, é eminentemente político, adotando critérios mais técnicos. O cerne do problema está no ambiente de onde provêm os conselheiros que, sabe-se, é permeado de práticas patrimoniais que passam por cima de regulamentos, objetivando atingir interesses pessoais e que, inclusive, transcendem, em muitos casos, as normas estabelecidas. Isso decorre de uma sociedade que, historicamente, não considera o que é público como de todos, mas o que é público como privado, atendendo aos interesses de uma minoria.

Segundo Ramos (1983), a base da cultura brasileira, originada do tipo de colonização feita no Brasil, ainda está muito presente na sociedade moderna, demonstrando que aspectos institucionais interferem diretamente na efetividade das ações do TCE-PE, na medida em que os valores e as crenças do ambiente determinam as atribuições organizacionais (Selznick, 1971).

Não se pode esquecer, e os auditores substitutos lembraram com muita propriedade, que lutar pela extinção da indicação política significa ir de encontro aos valores vigentes no ambiente institucional, o que poderia ser decisivo para a descontinuidade do órgão, pois é nesse ambiente que o Tribunal busca os recursos necessários para continuar atuando. Consoante Pfeffer e Salancik (1978), o controle dos recursos representa uma grande fonte de poder, pois garante a existência da instituição.

Esse discurso demonstra como as relações de poder existentes no ambiente externo do TCE-PE interferem na definição das forças sociais do ambiente interno, conforme enfatizado por Srour (1998), colocando a Administração Pública como refém da conjuntura política e fazendo com que a questão política interfira nas questões institucionais. Nesse caso, percebe-se que o Tribunal não busca legitimação somente frente à sociedade mas, também, junto à classe política, que pode, através da elaboração de leis, alterar o papel do Tribunal, alargando suas competências, de um lado, ou extinguindo-o, do outro.

Outro aspecto levantado que também compromete a imagem da instituição frente à sociedade refere-se ao conteúdo de algumas decisões pronunciadas pelo Conselho do Tribunal, tendo em vista que muitas delas não levam em consideração o posicionamento do relatório elaborado pelos técnicos da casa. Esses discursos estão em consonância com a teoria desenvolvida neste trabalho que enfatiza que na sociedade brasileira, inclusive nas organizações, estão presentes práticas patrimoniais que influenciam as tomadas de decisões. Percebe-se, nesse caso, uma crise de legitimidade do Tribunal frente ao ambiente, na medida em que os valores intangíveis – maculados nas decisões – moldam o comportamento de maneira oposta aos elementos concretos (Suchman, 1995), reafirmando o conceito de que a questão subjetiva existente no ambiente institucional é bastante forte.

Discutida a questão da imagem, um outro fator limitante para que a efetividade formal não seja igual à desejada está relacionado ao desconhecimen-

to que a própria sociedade tem da existência dos tribunais, ou seja, além do fato de que o Tribunal possui um imagem negativa entre aqueles que conhecem o órgão, ainda existe a discussão de que uma grande parcela da população sequer sabe que o Tribunal existe, quanto mais o que ele faz – isto é, qual o seu papel. Em 2001, o Tribunal contratou uma empresa com o fim de realizar uma pesquisa em seis cidades de Pernambuco, com a aplicação de 1.800 questionários, para avaliar a imagem da instituição e dos serviços por ela prestados. Segundo a conclusão da pesquisa, a maior parte dos entrevistados (52,22%) não conhecia o Tribunal, menos de um quarto (24,50%) conhecem as suas finalidades e, destes, 94,53% afirmaram que o órgão é necessário, sendo que daqueles que conhecem a instituição, 48,36% afirmaram que o Tribunal cumpre parcialmente com suas obrigações (Perfil, 2001).

Diante desse fato, foi opinião geral entre os entrevistados que é necessário que os tribunais precisem se mostrar à sociedade, porque a população não sabe nem de sua existência. De fato, não há como o Tribunal ser efetivo, se suas ações são desconhecidas para a sociedade, pois a efetividade aplica-se à promoção de objetivos sociais (Penteado, 1991), que, nesse caso, não vêm sendo atingidos.

Outro elemento limitante para que a efetividade formal não seja igual à desejada refere-se a dependência do TCE-PE em relação à atuação do MP e do TJ. No Ministério Público, conforme citado por um dos promotores, não há estrutura adequada e ideal. Este, por sua vez, depende do Judiciário que também não possui as melhores condições. Daí a necessidade sentida pelos atores internos de dotar o TCE-PE de poder jurisdicional, para que possa cobrar o cumprimento de suas decisões.

De fato, mais do que uma reforma legal, precisa-se de uma reforma cultural para que se possa alterar a legislação vigente. Culturalmente, há interesses na morosidade e na complexidade do sistema que estabelece várias instâncias para o mesmo assunto, possibilitando muitos recursos. O'Donnell (1998) ressalta que o Poder Judiciário no Brasil possui um orçamento próprio, o que lhe dá um alto grau de autonomia em relação aos demais poderes. No entanto, tal situação não vem sendo utilizada para a melhoria do serviço; ao contrário, essa independência tem servido somente para beneficiar os integrantes das Cortes, sobretudo os juizes e outras pessoas ligadas a estes, que possuem altos salários e enormes privilégios, sem a preocupação de qualquer prestação de contas aos demais poderes e, principalmente, à sociedade. Essa prática evidencia o fato de que a burocracia no Brasil é entremeada de variáveis patrimoniais, na medida que nosso sistema jurídico está montado visando, sobretudo, a atender a conveniências políticas pessoais que, conforme enfatizado por Lambert (1970), apresenta-se como modernizante, mas, no seu âmago, ainda é corrupto e arcaico.

Outro ponto que se constitui em outra lacuna existente entre a efetividade formal e a desejada é a ausência de coordenação da função de controle, tendo em vista que essa função se encontra disseminada em diversos órgãos, dificultando a localização de um responsável. Cabe à Administração a realização do controle interno; ao Ministério Público, o controle nas atribuições de defesa do cidadão; ao Judiciário, o controle realizado mediante provocação; ao Legislativo, o controle externo em seu aspecto político; e, em seus aspectos técnicos, aos Tribunais de Contas; e, ainda, à polícia o controle repressivo, sendo cada um desses órgãos responsável por uma faceta de um mesmo processo. Cumpre destacar que aqui há uma questão de ponto de vista diferente do que há nos documentos, pois a divisão dos poderes do Estado é uma posição dominante na modernidade, que surgiu como forma de minimizar o abuso de poder, caso estivesse centrado nas mãos de um só, que teria, dessa forma, um poder absoluto.

Além disso, a idéia de criação de órgãos autônomos que controlam os três poderes clássicos visam a submeter os governantes ao império de uma lei, coibindo o abuso de poder, em consonância com os princípios norteadores do estado democrático de direito. Ademais, há um consenso de que a realização de controle interno e externo não se configura em duplicidade de atuação, existindo dessa

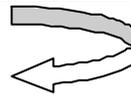
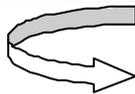
forma para permitir uma avaliação de um sobre o outro, de forma que possa estabelecer uma cadeia que resguarde a boa conduta. Destarte, analisando sob a dimensão institucional, a estrutura dessas organizações reflete as expectativas e os valores expressos do ambiente, que foram criados independentes da eficiência de sua atuação, em consonância com a literatura exposta neste trabalho.

Um outro ponto ressaltado pelos membros da OAB refere-se à não divulgação, por parte do Tribunal, dos achados nos relatórios de auditoria enquanto este ainda não foi devidamente julgado. A OAB entende que essa atitude por parte do TCE-PE viola o dever de informar ao público o que está acontecendo. O Ministério Público também abordou essa questão e entende que os órgãos decidem em instâncias diferentes e uma decisão de um não anula o andamento do processo de outro. Um dos conselheiros reconheceu que existe essa cultura por parte do corpo julgador e mudar esse procedimento, com efeito, implicaria uma mudança de posicionamento do conselho, constituído pelas maiores autoridades e que possuem o poder de alterar esse trâmite administrativo.

Para se ter uma visão geral do exposto, foi elaborado um quadro-resumo (Quadro 1), que permite uma visualização clara, sintetizada, entre aquilo que o Tribunal executa – a efetividade formal – e aquilo que seriam as expectativas dos respondentes – a efetividade desejada – trazendo as lacunas que não permitem que uma seja igual a outra.

Quadro 1 Comparativo entre Efetividade Formal, Desejada e Lacunas

Efetividade formal	Atores	Efetividade desejada
<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento dos preceitos estatuídos na Constituição Federal, arts. 70 e 71; Constituição Estadual, arts. 29,30 e 86; Lei orgânica - 10.651/91; Lei 101/00; Regimento interno e Resoluções; Análise de prestação de contas, tomada de contas, denúncias, aposentadorias, concursos públicos; Observância dos princípios da legalidade, legitimidade, eficiência, eficácia e economicidade quando da realização de suas fiscalizações; Atuação preventiva, concomitante à execução do orçamento público, dando ciência ao poder competente quando da detecção de irregularidade; 	TCE-PE	<ul style="list-style-type: none"> Realização de auditorias concomitantes; Possibilidade de dar executoriedade às decisões; Possibilidade de tornar o gestor inelegível quando este tivesse suas contas rejeitadas; Contundência em suas decisões; Aproximação do órgão com a sociedade;
	MP	<ul style="list-style-type: none"> Realização de auditorias concomitantes; Mudança na forma de julgamento das contas dos chefes do executivo; Aproximação do órgão com a sociedade;
	OAB	<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de dar executoriedade às decisões; Aproximação do órgão com a sociedade;
	Sindicato	<ul style="list-style-type: none"> Aproximação do órgão com a sociedade;



Atores	Lacunas
TCE-PE	<ul style="list-style-type: none"> Imagem negativa que a sociedade tem dos TCs; Critério de escolha do conselho dos TCs; Conteúdo das decisões contrárias aos critérios técnicos; Desconhecimento por parte da sociedade da existência dos TCs; Dependência de outras instituições para dar executoriedade às suas decisões; Falhas qualitativas nos bancos de dados; Descumprimento de formalidades processuais; Obrigatoriedade de análise de grande quantitativo de processos de pouca relevância; Divulgação dos achados de auditoria;

MP	<ul style="list-style-type: none">• Imagem negativa que a sociedade tem dos TCs;• Ausência de uniformidade de procedimentos;• Critério de escolha do conselho dos TCs;• Conteúdo das decisões contrárias aos critérios técnicos;• Desconhecimento por parte da sociedade da existência dos TCs;• Dependência de outras instituições para dar executóriedade às suas decisões;• Divulgação dos achados de auditoria;
OAB	<ul style="list-style-type: none">• Ausência de coordenação da função de controle;• Descumprimento de formalidades processuais;• Divulgação dos achados de auditoria;
Sindicato	<ul style="list-style-type: none">• Imagem negativa que a sociedade tem dos TCs;• Desconhecimento por parte da sociedade da existência dos TCs.

CONCLUSÃO

Diante de todo o apresentado, o sentimento que fica, na realidade, ao avaliar as atividades dos tribunais de contas, é que estes têm promovido esforços importantes para exercer o controle sobre a devida aplicação dos recursos públicos e atender ao seu papel constitucional. A despeito disso, percebe-se que esse papel, calcado sobre normas e regulamentos, na prática, é bastante alargado, criando-se entre os atores que interagem com o TCE-PE uma expectativa de que outras competências e atribuições são necessárias para que a instituição atinja sua efetividade plena e assim consiga se legitimar e ganhar espaço na sociedade. Além disso, ficou latente que, entre aquilo que o órgão deveria fazer e o que gostaríamos que ele fizesse, existem lacunas que são geradas pelas particularidades advindas do ambiente institucional no qual o Tribunal está inserido e também pelos arranjos de poder que se formam dentro e fora da organização. Pode-se afirmar, inclusive, consoante os relatos dos atores internos e externos, que o ambiente institucional e as estruturas de poder interferem diretamente no atingimento dos objetivos do órgão e, conseqüentemente, na efetividade das ações do Tribunal, atuando ora como limitante, ora como propulsor de grandes reformas.

É importante acrescentar que o ambiente institucional e as estruturas de poder não estão associados somente aos elementos negativos que impedem a efetividade das ações do Tribunal. Pelo contrário, essas forças são também responsáveis pelas grandes mudanças positivas que vêm ocorrendo com o órgão, inclusive impulsionando-o a se aprimorar cada vez mais. Conforme Ramos (1983), "para funcionar efetivamente (...) os administradores devem ter suporte político. Eles serão condenados à frustração se estiverem divorciados da estrutura de poder". Esse suporte político deve ser buscado no ambiente, ao qual a organização tem que se moldar para ter legitimidade e assim continuar existindo (Scott e Meyer, 1983).

Assim, conforme enfatizado por Vieira, Carvalho e Lopes (2001), o poder é elemento central para condução de interesses de grupos organizacionais, sendo responsável pela institucionalização de valores vigentes. Esses valores, por sua vez, estão em consonância com o grau de comprometimento das autoridades que comandam a instituição, sendo que a efetividade das ações será tanto maior quanto for esse comprometimento (Penteado, 1991). Ou seja, se o colegiado do Tribunal estiver comprometido com a missão do órgão, infundido desse valor, certamente o órgão crescerá em efetividade.

Desta feita, percebe-se claramente a relação entre as efetividades formal e desejada com o ambiente institucional e as estruturas de poder, demonstrando que mudanças nos arranjos de poder e no contexto afetam diretamente os objetivos alcançados.

Cumprir destacar que cabe ao Estado a função de fiscalizar, constituindo-se a instituição Tribunal de Contas num dos modelos mais avançados de controle, pois conta, para auditar, com um corpo técnico selecionado após rigoroso concurso público e com um corpo de julgadores que, atuando sob a forma de colegiado, minimiza as vontades individuais e contém os abusos de poder que poderiam ocorrer se as decisões fossem tomadas de forma individual.

Em que pese o fato de ser esse um modelo ideal, sabe-se, em contrapartida, conforme citado neste trabalho, que no Brasil, hoje, existem vários tribunais cujos julgadores não estão comprometidos com a causa da instituição. A Lei Maior de nosso país atribui condições rígidas para a escolha desses titulares que, por uma prática costumeira, sem respaldo na norma jurídica, somente são chamados os parlamentares do Poder Legislativo. Não cabe aqui simplesmente uma crítica à instituição, como muito tem feito a imprensa, mas também é importante desenvolver uma conscientização da sociedade para exigir desses homens eleitos pelo povo – os parlamentares – o devido cumprimento da lei e a prática de buscar o interesse coletivo e não articulações de cunho privado quando da escolha de futuros ocupantes do cargo de conselheiros.

É necessário coibir as práticas patrimonialistas desde seu nascedouro, fazendo prevalecer os critérios racionais condizentes com a ética. A Constituição atribui ao Tribunal a análise do aspecto técnico das contas públicas, ficando a cargo do Legislativo a avaliação política. Assim, não há por que privilegiar somente os parlamentares, que trazem suas raízes políticas para dentro do órgão, quando existe uma exigência técnica preponderante que deveria caracterizar as indicações e as decisões da instituição.

Devido a esses entraves que cercam a atuação dos tribunais de contas, fala-se em extinção no cenário nacional, desses órgãos. No entanto, se a atuação pública, não obstante independente, ainda encontrar-se revestida de articulações e conchavos, o que comentar da entrada da iniciativa privada nesse ramo, que não goza dessa independência, tendo em vista que visa ao lucro e depende de contratos para lograr êxito?

Com efeito, na história já foram registrados vários escândalos envolvendo essas empresas privadas, que maculam informações em benefício daqueles que as pagam. Assim, é fato que os Tribunais de Contas encontram-se aquém de seu dever de controle dos desmandos administrativos e da corrupção, entretanto é notório que o modelo é válido na medida em que é o único que preserva o mínimo de independência, com propostas inclusive de aperfeiçoamento.

Acredita-se que um dos maiores pressupostos para alcançar a efetividade está relacionado à transparência e à aproximação com a sociedade. Somente através dessa aproximação, o Tribunal pode fornecer subsídios para que a população exija seus direitos e colabore com o trabalho do TCE-PE. Ademais, vale ressaltar que quanto melhor o Tribunal trabalhar, ou seja, quanto mais o Tribunal obstaculizar atos ilegais e corruptos, pior será a repercussão dessas irregularidades frente aos políticos e aos agentes fiscalizados que praticarem esses atos. No entanto, através da transparência de seu trabalho, a sociedade pode visualizar os resultados das ações do órgão e dar melhor rumo ao exercício dos seus direitos políticos, inibindo que qualquer medida de extinção logre êxito. A legitimidade frente à sociedade tornou-se uma necessidade imperiosa para garantir a sobrevivência do TCE-PE.

Vivemos num país onde as desigualdades sociais são enormes, deparando-se com crises na área da educação, da segurança pública, da saúde pública, da energia, ou seja, não há, por parte das autoridades, um respeito aos direitos fundamentais do cidadão que, em contrapartida, sentem-se cada vez mais sufocados com a imensa carga tributária que lhe é imposta para manter esse estado de coisas. Na história do Brasil, registra-se que o povo já conseguiu afastar o chefe maior do Estado por sua conduta antiética permeada de traços patrimonialistas. Resta, agora, que esse povo mantenha-se vigilante, sobretudo elegendo seus representantes que darão andamento às reformas do país.

Ao Tribunal de Contas é recomendável, por fim, mostrar sua importância no cenário político e civil brasileiro, pois somente assim poderá barganhar mais recursos, além de mudanças na legislação, de forma que lhe dê maior independência, sem o receio de ser considerado um “cabide de empregos” desnecessário à ordem pública. Ao contrário, ele pode ser considerado um instrumento efetivo de cidadania, fazendo surgir novos valores e crenças no ambiente institucional, que alterem as estruturas de poder de nossa sociedade.

Ressalte-se que este estudo não tem a pretensão de exaurir a matéria desenvolvida neste trabalho, que é bastante complexa, mas apenas contribuir para demonstrar a interligação entre as variáveis poder e ambiente institucional com a efetividade de ações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Ruy L. Memória do tribunal de contas do Estado de Pernambuco. **Revista do Tribunal de Contas de Pernambuco**, Recife, v. 1, n. 1, p. 17-22, jan./jun. 1989.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 1994.

_____. Lei de responsabilidade fiscal . Lei complementar n. 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 5 maio 2000.

CARVALHO, Cristina A. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: EDUFAL, 1998.

CASTRO, Flávio Régis Xavier de Moura. Os órgãos regionais de controle e a luta contra a corrupção. **Fórum Administrativo**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3 , p. 296-302, mar. 2002.

CLEGG, Stewart R. **Frameworks of power**. London : Sage, 1989.

_____. **Modern organizations** : organization studies in the postmodern world. London: Sage, 1990.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder** : a formação do patronato político brasileiro. Rio de Janeiro : Globo, 1984.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacob. O julgamento pelos Tribunais de Contas. **Revista do Tribunal de Contas de Pernambuco**, Recife, v. 6, n. 6, p. 33-35, jan./dez. 1996.

FERREIRA, Luiz Pinto. **Curso de direito constitucional**. 3. ed. São Paulo : Saraiva, 1974. v. 1.

GASPAR, Malu. Quando o mau exemplo vem de cima. **Veja**, São Paulo, n. 1734, p. 36-39, jan. 2002.

HALL, Richard H. **Organizações** : estrutura e processos. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1984.

LAMBERT, F. Tendências da reforma administrativa no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, 1970.

MARANHÃO, Jarbas. Natureza jurídica e posição entre os poderes. **Revista do Tribunal de Contas de Pernambuco**, Recife, v.1, n. 1, p. 45-48, jan./jun. 1989.

_____. Origem, importância e competência do Tribunal de Contas : a constituição de 1988 e o Tribunal de Contas. **Revista do Tribunal de Contas de Pernambuco**, Recife, v. 2, n.2, p. 219-236, jan./dez. 1990.

MEDAUAR, Odete. **O direito administrativo em evolução**. São Paulo : Revista dos Tribunais, 1992.

- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations : formal structures as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, n. 80, p. 340-363, 1977.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- MOTTA, Fabrício M. Apontamentos sobre o ministério público junto aos Tribunais de Contas. **Fórum Administrativo**, Belo Horizonte, v. 2, n.1, p. 10-15, jan. 2002.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo : Atlas, 1997.
- NÓBREGA, Airton Rocha. O princípio constitucional da eficiência. **Fórum Administrativo**, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 24-25, jan. 2002.
- O'DONNELL, Guillermo. **Horizontal accountability and new polyarchies**. Notre Dame: Kellogg Institute, 1998. (Working paper; n. 253).
- OLIVEIRA, Antônio C. O tribunal de contas e a nova constituição. **Revista do Tribunal de Contas de Pernambuco**, Recife, n. 1, p. 59-73, jan./jun. 1989.
- PENTEADO, Sílvia A. T. **Participação na universidade** : retrato em preto e branco. São Paulo : Uniceb, 1991.
- PEREIRA, Maria J. L. de B. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo : Makron Books, 1997.
- PERFIL PESQUISAS TÉCNICAS. **Relatório de pesquisa quantitativa** : Custódia, Santa Cruz, Serra Talhada, Lajedo, Goiana e Joaquim Nabuco – Pernambuco. [S.l. : s.n.] 2001. Disponível em <<http://elefante/enquete/reITCE-PEpecidades.html>>. Acesso em: 01 nov. 2001.
- PERNAMBUCO. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Pernambuco** : 1989. Recife : CEPE, 1989.
- _____. **Lei orgânica do TCE-PE** : texto em vigor : n. 10.651, de 25 de novembro de 1991. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco e dá outras providências. [S.l.: s.n., 1991]. Disponível em <<http://www.TCE-PE.pe.gov.br/normas/lei-org/lei.html>>. Acesso em: 20 maio 2002.
- _____. Regimento interno do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. **Revista do Tribunal de Contas de Pernambuco**, Recife, v. 4, n. 4, p. 172-195, dez. 1992/abr. 1993.
- PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The external control of organizations** : a resource dependence perspective. New York : Harper & Row, 1978.
- PINHO, José Antonio Gomes de. Reforma do aparelho do estado: limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 5, n. 12, p. 59-79, maio/ago. 1998.
- RAMOS, Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1983.
- ROSEN, Michael, BAROUDI, Jack Computer-based technology and the emergence of new forms of managerial control. In: STURDY, Andrew, KNIGHTS, David, Willmott, Hugh (Eds.) *Skill & consent: contemporary studies in the labour process*. London: Routledge, 1992.
- SANDER, Benno. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. *Educação Brasileira*, Brasília, v.4, n.9, P. 8-27, 2. SEM., 1982.

SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. The organization of societal sectors. In: MEYER, John. W.; SCOTT, W. Richard. (Ed.). **Organizational environments** : ritual and rationality. Beverly Hills : Sage, 1983. p. 129-53.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração**. Rio de Janeiro : FGV, 1971.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy : strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

VIEIRA, Marcelo M. F.; CARVALHO, Cristina; LOPES, Fernando Dias. The organizational field structuring of the of museums and theaters in South of Brazil. In: THE EGOS COLLOQUIUM, 17., 2001, Lyon. **Sub-theme 10: Construction and elaboration of organizational fields**. Lyon : EGOS, 2001.

WEBER, Max. **Economia y sociedad**. Madrid : Fondo de Cultura Económica, 1993.

A PRÁTICA DE 'PARCERIAS' APÓS A HIERARQUIZAÇÃO DO SUPRIMENTO: ANÁLISE CRÍTICA DA EXPERIÊNCIA DO SETOR AUTOMOTIVO NO BRASIL

Arnaldo L. Ryngelblum*

RESUMO

A terceirização do fornecimento na indústria automotiva, através da hierarquização das empresas, trouxe uma revisão do relacionamento entre empresas, o que levou, de um lado, ao desaparecimento de um número expressivo de fornecedores, à sua absorção por multinacionais ou à transformação de fornecedores diretos em fornecedores de sistematistas, enquanto, de outro lado, aqueles que permaneceram em contato direto com as montadoras passaram a experimentar uma prática radicalmente diversa do período anterior. Esse novo formato de relacionamento tem sido, pelo menos até o momento, desenhado segundo as necessidades e desejos das montadoras, e alterou fundamentalmente as práticas comerciais entre os dois lados. Aspectos fundamentais de uma estratégia de marketing relativamente independente, como no passado, não estão mais disponíveis para a indústria de auto-peças, que hoje em dia desenvolve uma estratégia completamente atrelada ao controle da montadora.

A análise teórica, entretanto, não dá conta desse quadro, apresentando os relacionamentos com enfoques que vão desde uma mais ampla capacidade de determinação das partes, chamadas de 'parceiras', e seu interesse mútuo, até um reconhecimento mais recente de que as funções de marketing nas *networks* podem ser supridas pelas empresas-centrais.

ABSTRACT

The kind of supply outsourcing that has been developed in the automotive industry through the hierarchisation of suppliers has brought about the revision of relationships between buyer-supplier companies, which has caused the disappearance of an important number of the latter companies, or caused their absorption by multinationals or their transformation in suppliers of first tier suppliers, in their turn, to assembler companies. Meanwhile, these first tier suppliers have experienced a radical break with previous practices. The new relationship format and its practices have been designed so far according to the assembler companies' needs and wishes, having fundamentally altered marketing practices between the two parties. Fundamental aspects of a relatively independent marketing strategy, as previously, are unavailable to these companies now, whose strategies are totally submitted to the assemblers' control.

Academic models fail to express correctly this picture, offering approaches that suggest that all actors involved are capable of independent decision making and bear mutual interest in the new configuration, up to approaches that recognize that marketing functions in networks should be dealt exclusively by hub companies.

* Prof. Titular do Mestrado em Administração da Universidade Paulista - UNIP

INTRODUÇÃO

No Brasil, tem ocorrido, durante a última década, uma transição na forma com que as grandes montadoras automotivas se relacionam com seus fornecedores. Isso decorre do próprio fato que os processos de organização do trabalho, dentro das montadoras, têm se alterado fundamentalmente em relação à tradicional organização fordista da produção.

Essa reorganização não está sendo conduzida gratuitamente. Ou seja, uma nova lógica de produzir tem se mostrado mais viável de diferentes pontos de vista. Mas, o mais importante para a nossa análise é constatar que novas funções têm sido redistribuídas entre os diferentes atores desse processo.

Dentre estas, surge um novo tipo de terceirização com uma nova forma de relacionamento entre fornecedor e cliente. Este relacionamento, que nunca foi isento de assimetria, onde as montadoras sempre dispuseram de maior margem de manobra do que seus parceiros, mudou radicalmente segundo esse novo formato, igualmente determinado pelas montadoras. Na prática anterior, por exemplo, era comum que os fornecedores recebessem os projetos de produtos que deveriam ser desenvolvidos completamente acabados e especificados da parte das montadoras, sem a possibilidade da apresentação de alternativas e sugestões. Atualmente, como veremos adiante, se por um lado é cobrado maior envolvimento por parte do fornecedor, várias das práticas nesse relacionamento são fixadas mais uma vez, a partir do ponto de vista das empresas mais poderosas dessa relação.

Estas novas práticas vieram, em consequência, alterar de maneira profunda as práticas comerciais entre cliente e fornecedor. Aspectos fundamentais de uma estratégia relativamente independente, utilizadas no passado pelos fornecedores de auto-peças, não são mais possíveis hoje, como a determinação de uma política de preços. Mesmo as grandes multinacionais de auto-peças, que em muitos casos instalaram-se localmente a pedido de seus clientes, não dispõem de estratégias e políticas autônomas.

A importância de analisar a indústria automobilística reside no fato que esta tem sido um dos principais setores orientadores para o desenvolvimento de novos processos de organização, ao longo do último século. Segundo Kurz (2001), “ela representou, pura e simplesmente, o paradigma da cultura capitalista da combustão”, que determinou a lógica dominante durante o século 20. Por outro lado, a indústria de informática e a de telecomunicação, dentre outras, produzem hoje segundo uma lógica muito semelhante àquela que foi inicialmente desenvolvida dentro de empresas automobilísticas, e o fazem nas suas diferentes unidades em todo o mundo (Mattos e Lobato, 2000).

A discussão levantada nesse artigo apresenta o ponto de vista, baseado em pesquisa de campo, daquelas montadoras estabelecidas no Brasil, desde antes da desregulamentação do comércio internacional promovida pelo governo Collor, no início da década de 90, que possibilitou a implantação no país do novo regime, e também de empresas de auto-peças que viveram a experiência de fornecimento anterior e estão se adaptando aos novos formatos atualmente. Seu depoimento se relaciona à atual prática do *business to business* entre os parceiros, ou seja, as empresas que mantêm relação de suprimento com as montadoras.

O artigo compara esta prática nessas duas fases, antes e depois da reestruturação do relacionamento montadoras-fornecedores de auto-peças. Em que medida os procedimentos nessa área foram alterados e até onde pode-se dizer que as atividades tradicionais de marketing – definição de produto, de preço, de promoção e de distribuição - sejam ainda praticadas nesse novo formato.

Existe um reconhecimento empírico, e também na literatura, de que o *business to business*, neste setor industrial ao menos, sempre esteve restrito sobretudo a estratégias que manipulavam preço e produto, grosso modo. Nesta fase atual, pode-se dizer que nem mesmo as políticas de preço e de produto são planejadas

e implementadas de forma independente, o que não implica dizer que estas empresas estejam trabalhando com prejuízo.

O artigo vai inicialmente revisar diferentes modelos de estratégia e marketing, para examinar suas percepções e propostas quanto ao relacionamento, iniciativa e forma de relacionamento entre parceiros de suprimento nesta fase, a partir da reestruturação anteriormente mencionada. Em seguida, vai apresentar a prática empírica do *business marketing* no setor automotivo no Brasil, a partir das constatações de campo, contrastando-as com as práticas anteriores. A partir disso, serão examinados que modelos interpretam acuradamente esta realidade. Numa última parte, o artigo buscará identificar um modelo explicativo que privilegie aspectos não atendidos pelos modelos acadêmicos apresentados.

A EVOLUÇÃO DOS MODELOS EM ESTRATÉGIA E MARKETING

Os primeiros modelos organizacionais a se preocuparem explicitamente com o meio ambiente organizacional, e assim, com os clientes e concorrentes da organização, foram os sistemas abertos e o contingencialismo. Daí a visão tradicional de que a empresa deve tomar a iniciativa em relação a seus clientes. Para fazê-lo, o administrador deve manipular os quatro "Ps" (Kotler, 1976: 59) – produto, preço, promoção e praça (distribuição) - para efetivar sua estratégia mercadológica. Esse modelo, sedimentado no pós-guerra, está frontalmente voltado para o mercado (Wathne *et al.*, 2001), pressupondo a crença na capacidade de intervenção da empresa.

Kotler (1976: 14) dizia que – "O conceito de marketing refere-se a uma orientação gerencial que sustenta que a atividade principal de uma organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado-alvo e consiste também em adaptar a organização para ofertar segundo tais desejos de forma mais eficaz e eficiente do que seus concorrentes." Como se pode notar pela ênfase da definição anterior, a preocupação básica de marketing refletida nos modelos acadêmicos voltava-se, sobretudo, em encontrar a fórmula que satisfizesse os desejos do consumidor ou cliente.

O momento econômico de contínuo crescimento justificava essa fé em estratégias de crescimento – "A economia é caracterizada por ciclos de vida mais curtos dos novos produtos, competição intensificada e mudanças rápidas no macroambiente; nenhuma firma pode basear seu futuro de forma segura nos seus produtos e mercados atuais." (Kotler, 1976: 48)

Essa visão estratégica é o reflexo das visões de estratégia corporativa do período, como refletido por Andrews (1987), que esteve dentre os primeiros a definí-la como uma atividade que consiste em fazer escolhas de 'produto-mercado'. Claramente, segundo esse entendimento, o marketing é a principal função a orientar a estratégia empresarial, enquanto outras funções ficam relegadas a um segundo plano, dependendo diretamente das escolhas mercadológicas. Andrews traz poucas referências a restrições às possibilidades de crescimento de uma empresa. Outras referências semelhantes são Ansoff (1965), a "Matriz de Crescimento de Participação" do BCG-Boston Consulting Group (*Forbes*, 1974) e ainda outros modelos (Haspeslagh, 1982).

Na década de 70, o recrudescimento de diversas condições macroeconômicas como a inflação, a crise do petróleo e o acirramento da concorrência internacional das empresas levou a um movimento de desinvestimento das diversas diversificações das décadas precedentes, julgadas mal-sucedidas (Markides, 1991).

Porter (1989) é a principal referência do período e sua lógica estratégica busca privilegiar uma maior focalização nos negócios originais das empresas e o setor econômico onde estão inseridas, o que claramente constitui um desabono à visão até então prevalente. Seu principal argumento é que as companhias haviam

esquecido de buscar a criação de vantagens competitivas nos seus próprios domínios, na sua busca por negócios mais rentáveis. No entanto, com o crescimento mais lento da economia e em face de uma concorrência cada vez mais aguerrida, elas estavam sendo obrigadas a cuidar dos seus domínios originais para não perdê-los.

O foco do modelo é sua preocupação com a influência do setor onde a empresa está inserida sobre seu desempenho. A principal ação estratégica destacada por Porter, de 'diferenciação', é ainda de dedicação mercadológica mais do que preocupação com a organização interna do trabalho e os recursos organizacionais. A estratégia de 'liderança de custos' é aquela que mais combina com uma preocupação de concentrar sua força competitiva a partir de uma organização interna eficiente. A 'focalização' pode ser tanto uma estratégia baseada na diferenciação como na liderança de custos. Mais à frente, ele irá introduzir o conceito de 'cadeia de valores' para tratar do tema da especialidade desenvolvida por cada empresa – "A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação." (Porter, 1989) É a resposta do autor à preocupação emergente nos anos 80 de redução de custos e reestruturação do trabalho.

A principal orientação estratégica dos modelos na década de 70 ainda é marcadamente mercadológica, com o objetivo de obter vantagem competitiva sobre os concorrentes, mas já começam a despontar preocupações com a disponibilidade de recursos internos para dar sustentação às propostas de marketing e eficiência organizacional, que haviam ficado relegadas previamente (Kotler, 1997: 208 e 55).

O marketing de relacionamento ou parceria (Kotler, 1997: 30 e 60; McKenna, 1991) é um conceito que introduz uma nova fase da análise estratégica, que está associada, mais uma vez, com os eventos do período em que surgem, sobretudo a partir do final da década de 80, em que um grande número de terceirizações e alianças entre empresas é promovida, dentro de uma nova lógica de produção e de organização do trabalho.

Não são mais somente as relações de oferta e demanda realizadas no mercado que orientam a ação mercadológica das empresas, sobretudo no relacionamento *business-to-business*, em que a empresa com a melhor relação valor-preço é selecionada a cada vez que um cliente deseja suprir suas necessidades. A partir de agora, passa-se a admitir a importância de relacionamentos mais duradouros e contratos de fornecimento, em que o fabricante não é necessariamente cotado a cada re-suprimento (Womack *et al.*, 1992).

Em seu artigo "O Marketing na Economia de Rede" (Achrol e Kotler, 2000), os autores constataam que a organização econômica pode hoje ser melhor entendida pela participação das empresas em redes (Anderson, J. C. *et al.*, 1994; Hakansson e Snehota, 1995; Nohria, 1992; Powell, 1990).

A principal razão apresentada está relacionada com a baixa eficiência apresentada pela empresa hierarquizada e multidivisional, assim "o resultado tem sido duas décadas de redução de estruturas e terceirização. A empresa multidivisional e verticalmente integrada se transformou em uma rede de alianças entre seus fornecedores, distribuidores e concorrentes" (Achrol e Kotler, 2000: 10).

Buscando a resposta a propósito do papel do marketing dentro desse novo formato de negócio, os autores constataam que "uma rede vertical (aquela derivada do desmembramento da empresa vertical por terceirização) deriva sua vantagem competitiva de uma divisão de função *quase-organizacional*". O que quer dizer que tais empresas se conjugam para cumprir atividades semelhantes àquelas realizadas pelos departamentos anteriormente verticalizados. Ou seja, as empresas participantes da rede giram em torno de uma empresa "ponto focal" (*idem*, acima: 10).

Achrol e Kotler justificam essa centralização pela necessidade de evitar a miopia de marketing, já que as empresas fornecedoras são muito mais "impulsionadas por tecnologia do que pelo mercado". Dessa maneira, a "própria empresa

integradora deve ser uma empresa orientada ao marketing". E, eles completam o raciocínio dizendo que se trata de uma função natural na rede, "já que os membros da rede são altamente especializados e interdependentes, e não há autoridade hierárquica..." (idem).

Dentro dessa lógica, faz sentido que os profissionais de marketing trabalhem para as outras empresas participantes da rede "como consultores de marketing para seus parceiros...e até assistirão diretamente os parceiros para fazerem marketing com outros clientes" (idem).

O que se pode subentender é que somente a empresa focal, a empresa forte da relação de rede, é que necessita possuir uma função de marketing atuante, que poderá orientar as demais, porque estas últimas estão mais orientadas para a tecnologia, produto e processo, enquanto que a primeira é orientada pelo mercado.

Os autores acima sabem que as 'empresas-satélite' não precisarão de habilidades específicas de marketing nos seus relacionamentos comerciais, porque, como será visto à frente, as definições correm por conta das montadoras. É uma forma de, veladamente, assumir que tais empresas não podem ser consideradas empresas na sua integralidade.

DOS MODELOS DE SUPRIMENTO ADVERSARIAL AO RELACIONAL

Os estudos que privilegiam a perspectiva de relacionamentos entre organizações ligadas pela cadeia de suprimento se contrapõem aos modelos que percebem o fornecimento dentro da cadeia como essencialmente competitivo (adversarial), ou então, verticalizado.

A verticalização das empresas fornecedora e compradora dentro do mesmo grupo econômico é também uma forma tradicional de relacionamento de suprimento, que encontra explicação nos modelos do surgimento das grandes empresas e formação dos oligopólios (Chandler, 1990) e da análise dos custos de transação (Williamson, 1975). No entanto, esse tipo de estrutura não precisa ser aprofundado aqui, já que estamos analisando somente a transição do formato de fornecimento tradicional para a terceirização em formato de parcerias, como descrito acima.

Os modelos puramente verticais, no entanto, não são mais uma unanimidade como anteriormente, o que se deve a argumentos quanto à eficiência proporcionada pela desconcentração da produção das grandes empresas verticalizadas, em prol da terceirização. De um lado, as empresas podem se concentrar melhor nas suas principais (*core*) atividades, enquanto de outro lado obtêm flexibilidade operacional com o suporte de empresas especialistas (Nadler *et al.*, 1994; Tomasko, 1993).

Estudos sobre redes de empresas (Ebers e Jarillo, 1998), sistemas verticais de marketing como vimos antes (Achrol e Kotler, 2000), relacionamentos próximos entre fornecedor-comprador (Dwyer, Schurr e Oh, 1987), parcerias e outras formas de alianças entre empresas (Anderson e Narus, 1990) têm trabalhado com o conceito de que as organizações precisam ser entendidas a partir de uma análise que combine as ações de todas as empresas envolvidas em relacionamentos entre si.

A teoria relacional propõe que é preciso considerar o histórico e o contexto social do relacionamento entre organizações que tradicionalmente negociam juntas, para entender porque o estabelecimento de obrigações formais decorre do interesse mútuo existente entre as partes (Dwyer, Schurr e Oh, 1987), que incentiva o desaparecimento do oportunismo em troca do interesse conjunto (Heide, 1994). Essa maneira de coordenar as atividades é baseada no desenvolvimento de confiança, compromisso e entendimento bilateral de longo prazo entre comprador-fornecedor, pelo intercâmbio no momento certo de informação fundamental sobre estoques, entregas etc., pela ação conjunta em iniciativas de corte de custos e re-desenho de componentes.

Relacionamentos não-adversariais de longo prazo, com um grupo seletivo de fornecedores, são melhores do que transacionar com uma multidão destes (O'Neal, 1989; Spekman, 1988). O objetivo é assegurar recursos valiosos, dentre estes, tecnologia específica pertencente a estes fornecedores, melhor qualidade e desempenho de processo, nas circunstâncias que impedem a integração vertical devido a limitações internas de recursos e a restrições administrativas (Dwyer, 1993).

Esses formatos de relacionamento envolvem reduzir o número de fornecedores, buscando ao mesmo tempo um relacionamento mais próximo. Várias das modernas técnicas e processos de organização do trabalho como, por exemplo, os sistemas *just-in-time* de entregas e colocação informatizada de pedidos, pedem uma maior aproximação com fornecedores e clientes comerciais (Cannon e Perreault, 1999).

Dyer e Singh (1998) propuseram, por sua vez, uma tipologia para distinguir entre diferentes tipos de redes, cujas configurações afetam a forma como as empresas se relacionam e agem – redes formadas pelas decisões de terceirização de grandes empresas e redes formadas por um número de empresas que, tendo se formado de forma 'natural', organizam seus trabalhos de forma combinada entre as partes.

Sua perspectiva a respeito dessas ligações mais íntimas entre fornecedores e clientes não invalida nem deixa de reconhecer a existência de práticas competitivas de mercado. Daí o termo 'adversarial', quando fornecedor e cliente agem visando à otimização de objetivos individuais e podem, portanto, ter comportamento adversariais, em contraposição ao relacionamento cooperativo. No entanto, a sua perspectiva é que o formato do relacionamento mais presente e eficaz se dá, sobretudo, nas relações de rede. O presente artigo trata do caso da terceirização das grandes empresas, segundo a definição anterior.

A visão institucionalista tenta explicar a evolução do relacionamento entre empresas como uma tendência natural de que relações estabelecidas depois de muito tempo e baseadas em amizade e confiança mútua têm a tendência de prevalecer ao longo do tempo. E que, mesmo em relações intermediadas no mercado, existem pressões formais e informais sobre os atores, contatos constantes que ajudam a ordenar esses relacionamentos, além da expectativa de negócios repetidos, que fazem pressão contra a ameaça de ação desleal (Granovetter, 1992).

Outros autores desta corrente também estudaram as propriedades dos interrelacionamentos (Wathne, Biong e Heide, 2001; Dwyer, Schurr, and Oh, 1987; Heide and John, 1990), que seguem a linha do 'embeddedness', inicialmente apresentado por Granovetter (1992), onde quanto mais próximo um relacionamento pessoal entre indivíduos em diferentes organizações, mais a relação econômica estará protegida de ameaças da concorrência.

Estes dois entendimentos do relacionamento chocam-se frontalmente com o conceito de marketing, onde a comercialização é basicamente função de variáveis cuja manipulação cabe a cada empresa, e não, dependente do nível de seu relacionamento histórico ou entre indivíduos. Fornell e Wernerfelt (1987) chamam a atenção que a literatura tradicional do marketing enfatiza estratégias ofensivas para atrair o comprador e fazê-lo mudar de fornecedor, baseadas nas variáveis que compõem o marketing-mix, como produto e preço.

Essa lógica mercadológica está apoiada no pressuposto microeconômico que diferentes empresas concorrem no mercado para atrair compradores potenciais. Nestes relacionamentos as empresas são consideradas como desvinculadas de relações passadas e futuras (Macneil, 1978, 1980).

Na medida em que outras formas de intermediação começam a tornar-se mais conhecidas e estudadas, as limitações da perspectiva do paradigma tradicional em marketing tornam-se mais evidentes (Stern e Reve, 1980). A esse propósito, Wathne *et al.* (2001), também ressaltam a oposição entre a visão tradicional do marketing como uma 'função de ataque' e uma literatura mais recente enfocada no relacionamento - "...the marketing strategy literature historically has emphasized offensive strategies based on deploying marketing-mix variables, (while) some of

the emergent literature on relationship marketing has downplayed the importance of marketing variables compared with dimensions of the relationship itself."

Os modelos relacionais, por outro lado, vêem os compromissos entre as empresas parceiras como sendo um compromisso negociado, fundado em muitos casos em práticas históricas e assentadas em relações de amizade pessoal, senão entre partes com poder igual, pelo menos com interesses coincidentes no resultado final de seus esforços.

Entretanto, poucos são os estudos que apontaram a diferença de interesses entre parceiros (Wathne *et al.*, 2001) e em que medida existe espaço para um dos lados alterar o acordo com o outro ou definir políticas de atuação de forma autônoma (Hallen *et al.*, 1991) quanto aos produtos ou serviços fornecidos aos parceiros, principalmente para a empresa com menor poder na relação.

A teoria da dependência de recursos (Pfeffer e Salancik, 1978), sugere que as organizações respondem às pressões de organizações que controlam recursos críticos. A partir dessa perspectiva, organizações dependentes umas das outras tenderão a buscar uma adaptação de maneira a satisfazer às necessidades das partes. No entanto, conforme uma delas seja mais forte que a outra, pode-se esperar que esta última se adapte mais facilmente aos desígnios da primeira (Hallen *et al.*, 1991). Na primeira situação as empresas são relativamente independentes e somente se aproximarão entre si quando a circunstância for mutuamente benéfica. O que pode ensejar uma relação de maior prazo e aproximação por mútuo consentimento. No segundo caso, pode-se esperar uma aproximação entre empresas por imposição da parte mais poderosa em vista de seus melhores interesses. Essa última perspectiva pode estar mais adaptada que as teorias relacionais acima para discutir relações de poder, mas é menos preparada para abordar as possibilidades criadas pelos relacionamentos pessoais.

A seguir, o estudo apresenta pesquisa empírica, cuja análise buscará elucidar qual dos modelos teóricos descritos anteriormente está melhor preparado para explicar o novo formato de terceirização.

TERCEIRIZAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

Foi realizada pesquisa empírica junto à indústria automobilística brasileira, utilizando a metodologia de estudo de casos, que buscou levantar e avaliar as mudanças recentes empreendidas pelas montadoras de veículos instaladas no Brasil nos processos de obtenção de suprimentos, qualificação de fornecedores e relacionamento; e foi realizada, também, com aquelas montadoras presentes no país no período anterior a 1994-95, quando as principais mudanças começaram a ser adotadas, para que fosse possível realizar a comparação das práticas anteriores com as mais recentes.

Por isso, foram entrevistados executivos de produção e recursos humanos, nove diretores e gerentes 'superiores', responsáveis pelos processos de terceirização na Scania, Mercedes, Volkswagen, Ford e GM, todas no ABC paulista. Os processos de terceirização nessas empresas 'externalizaram' muitas das funções responsáveis pelos suprimentos dos veículos e estabeleceram novos parâmetros de relacionamento com fornecedores. As entrevistas foram realizadas nas instalações industriais dessas empresas.

Da mesma maneira, foram visitadas empresas de auto-peças que vivenciaram as experiências desses dois períodos, e onde foram entrevistados cinco executivos de quatro empresas de auto-peças e do Sindipeças – Bosch, Marília Autopeças, Fris Moldu-Car e Detroit, localizadas no ABC. O objetivo com essas empresas foi obter a perspectiva das empresas fornecedoras quanto às mudanças no relacionamento trazidas com a terceirização e verificar em que medida estas empresas concordavam com os depoimentos das montadoras. Também, buscou-se repre-

sentar no grupo desde empresas sistemistas, aquelas que passaram a coordenar o fornecimento de outras empresas visando atender a demanda das montadoras, fornecendo sub-sistemas montados dos veículos, até empresas médias, fornecedoras ora das sistemistas, ora ainda das montadoras.

O estudo de casos permite uma avaliação aprofundada de cada instância de estudo, garantindo flexibilidade ao entrevistador para orientar suas questões também de acordo com as respostas e sugestões dos entrevistados. Estes, por sua vez, desfrutam de autonomia para explorar o tema e orientar seu depoimento para elementos que lhes pareçam importantes. As entrevistas foram baseadas em questionário semi-estruturado com perguntas abertas, que serviu de orientação às conversas (que foram gravadas e duraram entre 1h 30min e 2h cada). As perguntas buscaram comparar as condições de suprimento, os processos de trabalho e as estruturas empresariais no período anterior às reestruturações realizadas com a experiência atual.

A interpretação das entrevistas realizadas considerou todos os depoimentos, assumindo como fato aqueles aspectos em que não houve contradições entre os depoimentos. Quando alguns dos aspectos do novo formato de relacionamento é visto contraditoriamente pelas partes, então esse estudo faz menção a isso.

Em seguida, e nas próximas seções, é apresentado o resultado da análise dos depoimentos recolhidos, que foram enriquecidos com contribuições da literatura:

A terceirização de produtos (peças, partes e sub-sistemas) e de serviços não é em si uma novidade. A organização fordista também o fazia (Womack *et al.*, 1992: 49). Algumas das empresas fornecedoras de autopeças sempre mantiveram relacionamentos profundos com suas grandes clientes, devido ao histórico de fornecimentos sedimentados em práticas confiáveis. Outras fornecedoras possuíam menos credibilidade junto a seus clientes devido a históricos mais recentes ou uma prática mais acidentada. As montadoras tendiam a levar em consideração essa experiência ao realizar a escolha de fornecedores.

A grande diferença na prática de fornecimento, em relação aos dias de hoje, consistia, sobretudo, em diversificar o risco em relação a seus fornecedores, distribuindo os pedidos entre alguns diferentes, a fim de evitar eventuais surpresas. Na prática atual, o relacionamento implica num compromisso em torno do projeto do veículo. É muito comum o fornecimento exclusivo por item, ou seja, apenas um fornecedor é responsável por esse suprimento, enquanto, em contrapartida, o desempenho desse parceiro deve se dar de forma exemplar.

Anteriormente, o fornecimento dava-se, como ainda hoje em muitos casos, por prazos de média duração, normalmente em torno de um ano. Essa prática tende a alongar-se, sobretudo à medida em que sistemistas (fornecedores de subconjuntos inteiros dos veículos) assumem a responsabilidade do fornecimento. Nesse caso, apenas um fornecedor entrega já montado todo um conjunto que anteriormente seria montado no próprio carro como resultado do fornecimento de várias peças e partes separadas.

Uma prática que definitivamente mudou de forma radical foi a negociação do preço do produto, que costumava ser uma decisão organizacional totalmente independente e que, costumeiramente, era sujeita a negociações com os clientes poderosos, em concorrência com outros fabricantes; perdeu atualmente essa característica. É prática aceita que, hoje, as montadoras tenham acesso aos processos produtivos de seus fornecedores, à sua planilha de custos e seus demonstrativos econômico-financeiros, a fim de julgar sua capacidade em continuar a atender-lhes os planos, em termos de capital de giro e capital de investimento.

É comum submeter os preços do fornecedor ao crivo do mercado por meio de pesquisa de mercado. O preço definido pelo consumidor é sub-dividido entre as partes componentes do carro e assim atribuídos alvos de preços para os diferentes itens, o que determina em que medida poderão ser praticados os preços de venda dos fornecedores.

Por outro lado, os projetos de peças e componentes não são mais apresentados aos fornecedores totalmente finalizados. Apresenta-se um projeto geral do

veículo com a devida inserção daquela parte da especialidade do fornecedor e esperam-se sugestões que possam contribuir de um lado para o planejamento de uma produção mais eficiente e de menor custo, como também sobre o produto propriamente dito.

Visitas de monitoramento e avaliação de qualidade são também novidade em relação aos relacionamentos pré-existentes. Já se falou acima do acompanhamento das planilhas de custos e de despesas, e demonstrativos financeiros. Agora, deve-se mencionar o acompanhamento dos processos de produção ao lado dos processos de qualidade. Mas, também outros procedimentos que irão contribuir com o desempenho geral. São exemplos desse tipo instalações especiais (ar condicionado necessário ao aperfeiçoamento da produção de itens, sistemas de escoamento de óleos de lubrificação, cuja ausência poderia prejudicar a qualidade ambiental e a limpeza da fábrica, dentre outros).

As remessas de produtos prontos, que costumavam respeitar as quantidades dos pedidos individuais, são agora o resultado de programações cada vez especificadas para períodos mais reduzidos, dependendo do caso da preparação de cada empresa fornecedora (algumas estão preparadas para envios de acordo com a posição real do estoque em uso).

A estrutura do fornecimento nesse setor está longe de poder ser generalizada ainda. Porém, a idealização de uma nova estruturação dos fornecedores veio a modificar de forma radical as práticas comerciais tradicionais.

Ao lado dos 'sistemistas' situam-se fabricantes de partes e peças, que aqui foram chamados de fornecedores de catálogo, porque o cliente irá adquirir as peças tal como oferecidas, sem a necessidade de um projeto específico. Trata-se normalmente de peças simples. O sistemista é muitas vezes chamado de fornecedor de "1º nível", porque é encarregado de coordenar a produção e fornecimento de outros fabricantes e, muitas vezes, sua própria, a fim de poder, a sua vez, montar um subsistema. Este subsistema é entregue à montadora pronto para a montagem no veículo.

Nesse momento, convivem no mercado fornecedores que, ora são fornecedores do sistemista, ora são ainda fornecedores da montadora, muitas vezes devido a antigos modelos de veículos, para os quais são ainda fornecedores diretos. Fornecedores de partes estratégicas são alguns dos fornecedores terceirizados pelas montadoras sem, no entanto, serem sistemistas, porque a montadora não deseja mais fabricar tais produtos, mas os considera importantes dentre várias razões. É preciso ainda mencionar aquelas empresas fornecedoras que fazem parte do mesmo grupo empresarial das montadoras. São na grande maioria das vezes independentes administrativamente e distintas juridicamente. Entretanto, apesar de que as empresas venham tentando se desvincular de compromissos de filiação, para optar por relações que espelhem os melhores retornos, em alguns casos, como por exemplo entre duas propostas de mesmo nível, é ainda possível vir a prevalecer preferências devido à ligação original.

Essa variedade classificatória de fornecedores mostra que também o relacionamento, seja comercial, técnico etc. é distinto com os diferentes tipos de fornecedores. As novas práticas de relacionamento com seus fornecedores repetem no Brasil um procedimento semelhante àquele adotado em outras unidades dessas empresas multinacionais. Assim, o fornecimento globalizado é utilizado, sobretudo, quando a demanda de uma ou poucas fábricas não produzem um volume economicamente viável. Também, quando há uma especialização importante por parte de um fornecedor (Harrison, 1994).

As montadoras têm, progressivamente, adotado o procedimento conhecido como hierarquização dos fornecedores, buscando o suprimento de sub-conjuntos já montados para o produto final, o que facilita o processo de coordenação destes fornecedores por parte da montadora, passando a delegar tal função a um fornecedor de "primeiro nível". Este será responsável, em princípio, pela coordenação dos fornecedores de partes e peças que irão formar o sub-conjunto desejado (Womack *et al.*, 1992; Kenney e Florida, 1993). Os demais fornecedores passam a

ser conhecidos como fornecedores de níveis subsequentes. No Brasil, esse processo está em fase de implantação.

Este formato de relacionamento, que cada vez mais pressupõe relações mais estáveis a médio e longo prazo entre os parceiros, segue o padrão internacional onde são poucos, e até mesmo apenas um, fornecedor por item, peça ou parte (Kenney e Florida, 1993). As empresas selecionadas passam a se concentrar, prioritariamente, no projeto, no produto, na entrega, na qualidade etc., diferentemente da ênfase anterior (Coriat, 1994; Dyer, 1996).

As empresas que não são selecionadas para o fornecimento de determinado modelo de veículo deverão buscar outras alternativas de clientes e produtos durante o período futuro, para ocuparem a capacidade não-utilizada de produção. Na passagem do modelo, no primeiro momento quando as empresas abandonaram a prática de fornecimento tradicional, a seleção de um único fornecedor por item pressionou fortemente as empresas de auto-peças, que precisaram rapidamente buscar alternativas, o que nem sempre foi conseguido.

Os contratos de relacionamento partem de manuais e orientações específicas daquilo que as montadoras esperam de seus fornecedores. Ai estão discriminadas as condições de fornecimento relativas aos itens em questão, como detalhamento do projeto, preços e reduções de preço ao longo do contrato, volumes e frequência de entregas, especificando, inclusive, as embalagens de entrega, parâmetros de qualidade, etc. Os fornecedores costumam receber treinamento a esse respeito no próprio *site* da empresa para se familiarizarem com as condições de trabalho da montadora.

EXPLICAÇÕES PARA O NOVO FORMATO DE RELACIONAMENTO

Os depoimentos dão conta que diferentes fatores justificam a terceirização a um só tempo. Primeiramente, há uma redução de custos que é função da redução dos custos de mão-de-obra, que na empresa fornecedora tendem a ser mais reduzidos do que na montadora, preferível em se tratando de itens de menor importância.

Em segundo lugar, a montadora não precisa alocar capitais para investimentos em bens de produção nem em ferramentaria, que passam a ser arcados pelos fornecedores (nessa fase de transição algumas empresas nem sempre possuem o capital necessário); esses valores poderão ser redirecionados, consequentemente, para outras áreas prioritárias.

Em terceiro lugar, abre-se a possibilidade de um envolvimento mais enfocado nos veículos e itens estratégicos, segundo a avaliação das montadoras, pela liberação dos esforços e recursos anteriores; além disso, o espaço físico adicional referente às áreas liberadas pode ser realocado para projetos mais prioritários.

Há também uma redução importante da estrutura de pessoal de diversas áreas, tanto em termos de pessoal alocado na coordenação das diferentes tarefas agora terceirizadas, bem como o pessoal responsável pelos procedimentos específicos, regras e normas necessárias à consecução das atividades. Também devem ser considerados menores gastos com estoques e assim por diante (Coriat, 1994; Kenney e Florida, 1993).

Tanto na literatura quanto entre as justificativas apresentadas por executivos está a maior flexibilidade adquirida pela montadora ao terceirizar várias de suas atividades, que pode redirecionar seus esforços para áreas mais prioritárias ou nobres, que ficavam em suspenso devido à limitação de diversos tipos de recursos. A empresa pode até mesmo redirecionar sua linha de produção mais rapidamente, alterando a ênfase de determinados modelos.

Associado, portanto, a tais ganhos, a empresa teria maiores condições de especializar-se naquelas atividades fundamentais a sua atividade principal. As

montadoras destacam, nesse sentido, o desenvolvimento do projeto dos veículos (*design*), de suas partes mais importantes, que são vistas pelos consumidores como definidoras da qualidade do produto (motor, acabamento, conforto, sobretudo no caso dos carros de passeio etc.) e de seu marketing.

TERCEIRIZAÇÃO, UM RELACIONAMENTO DESIGUAL

Uma consequência, de imediato, da hierarquização foi o afinilamento da estrutura de fornecimento e do número de fornecedores selecionados para o suprimento de cada item, muitas vezes um só, o que reduziu somente aí para 1/4 ou 1/3 o número total de empresas que participam da rede em comparação à situação da prática anterior.

Inevitavelmente, o marketing das empresas de auto-peças é afetado, e, eventualmente, toda sua estratégia como um negócio viável, com uma reestruturação desse porte. Foi o que se viu aqui, com uma avassaladora desnacionalização do setor de auto-peças. As principais empresas nacionais fecharam as portas ou foram adquiridas por empresas estrangeiras (Brandimarte e Luquet, 1996; Aby-Azar, 1996; Pereira F^o, 1997). É verdade, como argumentam muitos autores e as próprias montadoras, que essas empresas em muitos casos não estavam ou não quiseram se preparar, adaptar tecnologicamente para atender os novos níveis de exigências das montadoras. Por outro lado, há também casos em que empresas de auto-peças receberam suporte tecnológico, aporte de equipamentos, etc. para assumirem o fornecimento de determinadas partes, peças ou materiais que as montadoras não tiveram interesse em continuar a produzir.

Por outro lado, as empresas remanescentes no processo de fornecimento têm sido levadas a aceitar novas práticas contratuais especiais, com fixação de alvos de preço para cada item, níveis de qualidade e prazos de entrega negociados por prazos médios ou longos.

Evidentemente, que essa garantia de volumes (volumes contratados no tempo) dá por si só às montadoras um poder de argumentação muito grande sobre seus parceiros, que lhes permite negociar preços mais vantajosos de compra. Mais, essas grandes empresas são capazes de carrear capitais e licenças para os parceiros, o que lhes dá um poder de barganha adicional.

A montadora busca se cercar de cuidados quanto às condições de fornecimento. Pode-se deduzir daí que os itens que permanecem verticalizados para fabricação interna, como motor e carroceria na maioria dos casos, o são não somente por se constituírem em diferencial em relação à concorrência (o que poderia se arranjado mesmo com fornecimento externo), mas porque constituem-se ainda em itens sensíveis de fornecimento.

A parceria pressupõe uma lógica contínua de redução de custos, o que nunca foi implícito na relação no período anterior com fornecedores. Mas, as atuais condições permitem que as montadoras possam exercer um programa de monitoramento de aperfeiçoamentos sobre seus parceiros. O argumento utilizado é que o aprendizado do processo e do produto mais os volumes de pedidos resultam em economias de escala que devem ser repassadas ao preço de venda.

Fora isso, o fornecedor tem tido que aceitar outras ingerências de seus clientes, que vêm à sua fábrica monitorar a instalação de processos de produção exclusivos ('dedicados'), a determinação dos custos e performance em geral, à condição de contratar seus serviços (Danford, 1998; Dyer, 1996).

O esforço envolvido para implantar e desenvolver essa nova estrutura de relacionamento com o conjunto de fornecedores e obter resultados satisfatórios tem sido muito grande e constante. Assim, a prática para garantir que seu parceiro estará atento e participando no sentido de buscar constantemente melhorias, que devem em algum momento aportar benefícios à grande empresa, se faz através de um elaborado sistema de premiação e punição (Kenney e Florida, 1993).

Através de uma auditoria periódica, a montadora, por exemplo, irá verificar quais são as atividades realizadas por seu fornecedor com intuito de aperfeiçoar seu processo produtivo e/ou projeto de produto. Os fornecedores que não apresentem resultados práticos e não demonstrem esforço podem ser descartados. Por outro lado, aqueles que obtenham resultados, normalmente, irão auferir durante um período uma margem adicional, fruto daquele aperfeiçoamento (Danford, 1998).

Quando a escolha envolve empresa que não é ainda conhecida é preciso visitar e analisar cuidadosamente sua capacidade técnica e financeira, para garantir um suprimento sem sobressaltos ou interrupções. Muitas vezes é necessário assegurar-se que o suprimento em cadeia estará assegurado ainda que não seja a montadora a cliente da maioria dos fornecedores neste novo procedimento.

QUAL O RELACIONAMENTO COMERCIAL POSSÍVEL ÀS EMPRESAS DE AUTO-PEÇAS?

Algumas questões que se colocam no atual estágio de transição para um sistema hierarquizado de fornecimento envolvem identificar as principais atividades mercadológicas que as empresas de auto-peças devem adotar no sentido de garantir a sua competitividade em relação a seus concorrentes, bem como a manutenção da vigência contratual.

Não mais se trata, conforme já havíamos visto acima, de uma concorrência de mercado. A partir de agora, o número de fornecedores é limitado, assim a concorrência entre fabricantes é restrita ao período da definição de quem irá vencer o contrato de fornecimento de duração de alguns anos.

Após essa definição, não mais haverá necessidade de promoção de imagem ou produto e, praticamente, de discussão de políticas de preço, exceto pela definição de aperfeiçoamentos que poderão traduzir-se em reduções de custo, e, finalmente, também, não mais haverá necessidade de discutir políticas de entrega, o que já terá sido feito. Também, o projeto do produto, uma peça ou um componente já terão sido decididos em termos de suas principais características.

Ou seja, todas as dimensões do marketing parecem definidas, aplicadas, e a comercialização garantida pela duração do contrato em todos os sentidos, inclusive os volumes de venda. Trata-se sem dúvida de uma mudança radical na maneira tradicional de fazer marketing *business-to-business*.

As ferramentas de comunicação e promoção parecem mais limitadas em termos do seu poder de ação que no período anterior, uma vez que a concorrência para um fornecimento durante determinado prazo é feita uma 'única vez'. A grande mudança constituída pela grande aproximação cotidiana em comparação ao relativo distanciamento da empresa de auto-peças do seu cliente-final na relação tradicional.

Pode-se dizer que as atividades de atendimento ao cliente, assistência técnica, desenvolvimento tecnológico que podem contribuir para a manutenção do cliente e a participação da empresa na concorrência de futuros projetos são atividades fundamentais para a empresa de auto-peças no período atual. Os contatos diretos entre diferentes níveis hierárquicos por intermédio de troca de informações, consultas e discussões parecem contribuir de forma mais imediata do que os programas de comunicação tradicionais.

Mais especificamente, as empresas de auto-peças devem atender às muitas exigências das montadoras para almejem no futuro continuar a participar dos processos de seleção de fornecimento. Porém, mesmo quando já detêm o contrato de fornecimento por determinado prazo, os fabricantes de auto-peças devem seguir rigidamente uma série de exigências de seus poderosos clientes, sob pena de punições por falhas no desempenho. Isso se dá na medida em que as diretrizes de fornecimento distribuídas por essas empresas são extremamente detalhadas, prevendo a supervisão constante das operações de seus fornecedores, como já pudemos descrever antes.

É possível concluir que a fase atual é de uma terceirização tão controlada, que poderia ser considerada como uma verticalização 'velada'. Os esforços de comercialização *business-to-business* são altamente dependentes do esforço de atendimento e de relações públicas com as diferentes áreas funcionais da montadora, que impõem condições para o desempenho da empresa fornecedora.

Qual o modelo que melhor analisa essa nova configuração é a pergunta consequente a essa análise sobre a relação empresas de auto-peças e montadoras?

Já havíamos visto que o modelo tradicional em que a empresa é capaz de definir por conta própria sua estratégia em relação a seus clientes, não é mais válido. O modelo relacional e da flexibilidade apresentado antes propõe um marketing mínimo, baseado, sobretudo, na cooperação no desenvolvimento e aperfeiçoamento do produto em conjunto. Em princípio, o conceito da rede vertical (Achrol e Kotler, 2000) com uma divisão de funções quase-organizacional entre fornecedor e montadora parece encaixar-se, ou outros modelos assemelhados descritos acima (Ebers e Jarillo, 1998; Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Anderson e Narus, 1990). O modelo, no entanto, não explica a desigualdade no relacionamento entre parceiros, uma vez que pressupõe haver um interesse mútuo das empresas supridoras e compradoras. Por isso, ele não explora os aspectos menos interessantes de um relacionamento, como os diferentes aspectos de falta de autonomia descritos acima.

A visão institucionalista, que assume que ligações são construídas no relacionamento cotidiano, explica o quadro de fornecimento prévio ao atual, quando este era repetido por prazos de médios a longos por uma mesma empresa (Granovetter, 1992), mas não explica a transformação do formato de relacionamento na última década. Não explica a hierarquização dos fornecedores, o controle cotidiano das operações dessas empresas etc., pois isso deveria pressupor a introdução de mudança da prática instituída por negociação entre os atores. Entretanto, não é o que se viu, por exemplo com a descontinuação do suprimento de grande contingente de fornecedores, medida definida unilateralmente pelas montadoras.

A teoria da dependência de recursos está melhor aparelhada que as demais, na medida em que sugere que as empresas de auto-peças menos capitalizadas, com menor estrutura, menos tecnologia de maneira geral que as montadoras, e basicamente dependentes destas para poderem subsistir, na medida que o consumidor compra na prática o veículo pronto, e não as auto-peças, têm de se submeter às orientações dessas últimas. "Power asymmetries arise if some organizations are centrally positioned and have exclusive control over certain scarce resources while, at the same time, there are a number of possible exchange partners, holding peripheral positions, who offer the resources the powerful organizations need..." (Elg e Johansson, 1997)

O que esse modelo não explica convenientemente, entretanto, é a reversão do formato anterior de fornecimento, que era por sua vez já bastante assimétrico, em que as montadoras detinham já largo controle das operações. Nesse caso, fica faltando explicar as motivações que levaram, não somente uma, mas todas as montadoras, no Brasil e em outros países, a adotarem o novo formato de terceirização.

Com a finalidade de explicar essa atitude, ou seja, a adoção por diferentes atores, ainda que concorrentes entre si, como é o caso das montadoras automotivas, de práticas semelhantes umas às outras, dá-se porque estas parecem ser as melhores práticas em determinado momento, sem que no entanto tais atividades sejam, necessariamente, o produto de um planejamento perfeitamente consciente, mas sim, o resultado que se forma pela interação de diferentes participantes, no caso as matrizes das empresas, a literatura de negócios, as ações e os resultados dos concorrentes, e ainda, empresas em setores diversos, dentre outros, e onde os motivos para as ações não são unicamente de caráter racional, mas precisam ser considerados aspectos culturais e sociais.

"The new institutionalism in organization theory tends to focus on...organizational structures and processes that are industrywide, national or international scope. (It)...takes as a starting point the striking homogeneity of practices and arrangements found in the labor market, in schools, states, and corporations." (DiMaggio e Powell, 1991).

Podemos utilizar esse raciocínio para dizer que empresas passaram a reproduzir a prática de outras empresas bem-sucedidas no mercado, quando o desempenho dessas últimas pareceu estar apoiado em novas práticas organizacionais que prometiam mais eficiência que as anteriores (Womack *et al.*, 1992; Kenney e Florida, 1993; Coriat, 1994).

No caso em estudo, o do setor automotivo brasileiro, pudemos constatar essa prática, na pesquisa realizada e através da literatura (Harrison, 1994), da crescente terceirização de serviços e produtos, peças e partes, além igualmente da adoção da prática da hierarquização do fornecimento. Isso reverte o processo tradicional de suprimento até então, de concorrência por pedido. Como já citamos acima, foram também introduzidos, nesse último período, práticas de qualidade, que se iniciam com visitas às fábricas dos fornecedores, além de metas de tolerância zero a defeitos, o que também não era praticado antes. No entanto, sabemos que tal prática poderia ter sido difundida anteriormente, sobretudo porque a idealização das práticas de qualidade são atribuídas a autores – E. Demings, J. Juran e A. Feigenbaum - que haviam elaborado suas propostas já no início da década de 60 (Schönberger, 1988). Essa prática muda radicalmente o entendimento anterior de qualidade, onde a indústria admitia um percentual reduzido de defeitos. Outros exemplos de adoção de novas práticas disseminadas internacionalmente foram citadas anteriormente. É interessante, entretanto, assinalar que sua adoção não foi uma manifestação isolada de uma ou poucas empresas; nem tais novas técnicas foram adotadas, uma parte por determinadas organizações, enquanto outras teriam sido absorvidas por outro grupo (Kenney e Florida, 1993). É esse comportamento que pode ser melhor explicado pelo modelo acima, que supõe uma reprodução institucional de práticas socialmente tidas como mais eficientes. Tal já havia sido o caso da absorção, em outra época, das técnicas tayloristas da divisão do trabalho e estudo do movimento e tempo por vários setores industriais e inclusive nos serviços (Womack *et al.*, 1992).

Ao mesmo tempo, a reforma institucional está muitas vezes calcada na ação, sobretudo, de atores poderosos que lutam entre si pela formação e reformulação das regras que orientam os sistemas político e econômico. Assim, apesar dessa perspectiva enxergar que a interação dos atores que participam da ação institucional possibilita o estabelecimento de regras e normas que trazem a ordem ao cotidiano social e ajudam a reduzir a incerteza, existe o entendimento de que permanecem igualmente 'áreas de penumbra', que restam inegociadas ou mal sedimentadas, carregadas de conflito e ambiguidade potencial. São essas zonas cinzas que permitem a mudança, e que os atores mais poderosos, como o Estado, as grandes empresas ou as corporações profissionais, se apropriam com mais facilidade para impor seus próprios enfoques (DiMaggio e Powell, 1991).

O argumento do interesse mútuo entre montadoras e fabricantes de auto-peças tem uma faceta real, mas por outro lado como explicar o estrangulamento deste último setor no país, sobretudo a partir do momento em que foi introduzido o procedimento da restrição do número de fornecedores e a hierarquização do suprimento? "O regime automotivo foi criado em 95 para estimular a produção de veículos no país. As importações de componentes e equipamentos usados na fabricação dos carros foram liberadas e as alíquotas praticamente zeradas até 2000. Em troca, as fábricas assumiram metas de exportação." (Pereira F^o, 1998), o que indica a iniciativa das montadoras. O setor das auto-peças foi tão seriamente afetado pela abrupta redução de alíquotas de importação de peças, fixadas em 2,4% (compare-se com taxas em outros setores, bem mais elevadas, especificamente as alíquotas para veículos), e que vieram a beneficiar os processos de trabalho das montadoras, que este passou muito tempo lutando pela elevação

desses níveis, enquanto a associação das montadoras propunha a criação de um fundo de socorro, em que estas últimas contribuiriam com um percentual sobre as peças importadas (Aby-Azar e Gomes, 1996; Lopes, 1996).

Como também explicar a ingerência da montadora no fornecedor que antes seria inconcebível? A busca da diversificação (Ansoff, 1965) ou a menor dependência do grande comprador (Porter, 1989) poderia ser uma recomendação estratégia coerente dos modelos tradicionais para os fabricantes de auto-peças que enfrentavam a nova situação, mas dificilmente praticável na realidade brasileira por essas empresas. Mesmo no caso das grandes indústrias de auto-peças, o volume de faturamento associado à indústria automobilística permanece importante para ser colocado em risco. Por outro lado, a montadora dispõe de acesso a uma maior variedade de alternativas de fornecimento, e quando tal não é o caso, sempre é possível produzir o necessário internamente.

Um modelo adequado aos eventos acima deve explicar períodos de estabilidade, defendidos principalmente pelos interesses dos atores mais poderosos em manter as regras do jogo, mas ao mesmo tempo o dinamismo da mudança, pois que se apressam a tentar intervir no *status quo* toda vez que se fazem necessárias alterações, à maneira como os processos sociais se desenrolam. A liberação recente das barreiras ao comércio internacional que possibilitou a movimentação de produtos e o conseqüente suprimento das montadoras a partir também do estrangeiro é um exemplo da desregulamentação das regras vigentes – "...losses in the domestic market will be checked by an increase in foreign demand and the opening up of new markets abroad. Today's global corporations are engaged in a fierce battle to lower trade barriers and push into new untapped regions in search of markets for the expanding production of goods and services..." (Rifkin, 1995: 34; Dupas, 1999). Esse exemplo reforça inclusive a noção da amplitude dos novos processos, que podem se realizar em níveis que superam um determinado setor econômico, podendo ser nacional ou internacional, conforme citado acima (DiMaggio e Powell, 1991).

Para entender e explicar o caso do tipo de parceria em questão é necessário abandonar os modelos que, como mencionamos no início deste trabalho, acreditam na livre afirmação do administrador frente às incertezas do meio ambiente e também daqueles que supõem as empresas capazes de definirem individualmente a direção de suas estratégias. A perspectiva de redes de relacionamento é interessante nesse sentido, pois alerta para a organização do trabalho de forma negociada e combinada entre atores organizacionais. Ao mesmo tempo, a perspectiva da capacidade de afirmação dos atores com maior poder possibilitam distinguir entre diferentes tipos de redes (Dyer e Singh, 1998).

Por fim, é necessário dotar de um eixo histórico às explicações, na medida em que se considere que as inovações, as mudanças, os conflitos somente aparecem quando condições específicas se apresentam pela ação dos atores sociais, sejam eles indivíduos ou organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aby-Azar, C. 1996 "Montadoras acusam autopeças" *Gazeta Mercantil*, 18 Junho: p.A-1

_____ e W. Gomes. 1996 "Sindipeças e Anfavea voltam a negociar" *Gazeta Mercantil*, 11 Novembro: C-3

Achrol, R. S. e P. Kotler 2000 "O Marketing na Economia de Rede" *Revista da ESPM* (encarte), agosto

Anderson, J. C., H. Hakanson e J. Johanson 1994 "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context" *Journal of Marketing*, v 58, outubro: 1-15

- Anderson, James C. e James A. Narus. 1990 "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership" *Journal of Marketing*, 54 (January): 42-58
- Andrews, K.R. 1987 "The Concept of Corporate Strategy" Irwin
- Ansoff, H.I. 1965 "Corporate Strategy" McGraw Hill
- Argyris, C. 1982 "Reasoning, Learning and Action" S. Francisco: Jossey-Bass
- Brandimarte, V. e M. Luquet. 1996 "Mahle compra o controle da Metal Leve" Gazeta Mercantil, 13 Junho: p.C-4
- Cannon, J.P. e W.D. Perreault Jr. 1999 "Buyer-seller relationships in business markets" *Journal of Marketing Research*, 36(4): 439-460, Novembro
- Chandler, A.D., Jr. 1990 "Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism" Harvard University Press
- Coriat, B. 1994 "Pensar pelo Avesso: o modelo japonês de trabalho e organização" Rio de Janeiro: Revan/UFRJ
- Danford, A. 1998 "Teamworking and Labour Regulation in the Autocomponents Industry". *Work, Employment and Society*, Vol 12, no 3, Setembro: 409-431
- DiMaggio, P. J. e W. Powell. 1991 "Introdução" em **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, W. Powell e P. DiMaggio (eds.), The University of Chicago Press
- Dupas, G. 1999 "Economia Global e Exclusão Social: Pobreza, Emprego, Estado e o Futuro do Capitalismo" S. Paulo: Paz e Terra
- Dwyer, Robert E 1993 "Soft and Hard Features of Interfirm Relationships: An Empirical Study of Bilateral Governance in Industrial Distribution," Report 6-1993. University Park, PA: Institute for the Study of Business Markets
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr e Sejo Oh. 1987 "Developing Buyer-Seller Relationships"
Journal of Marketing 52 (April): 21-34
- Dyer, J. H. 1996 "How Chrysler Created an American Keiretsu". *Harvard Business Review*, Jul/Agosto
- Dyer, J. H. e Singh, H. 1998 "The relational view: Cooperative strategy and resources of interorganizational competitive advantage" *Academy of Management Review*, 23: 660-679
- Ebers, M. e Jarillo, J. C. 1998 "Preface" em **The construction, forms, and consequences of industry networks**, M. Ebers & J. C. Jarillo (Eds.): 3-21. New York: International Studies of Management Organization
- Elg, U. e U. Johansson 1997 "Decision making in inter-firm networks as a political process" *Organization Studies*, 18(3): 361-384
- Forbes*. 1974 "Why the (Smart) Rich get Richer, 15 Maio
- Fornell, Claes e Birger Wernerfelt. 1987 "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis" *Journal of Marketing Research*, 24 (November): 337-46
- Granovetter, M. 1992 "Economic Action and Social Structure" em M. Granovetter e R. Swedberg (org.) **The Sociology of Economic Life**, Westview Press

- Hakanson, H. e I. Snehota 1995 "Developing Relationships in Business Networks" NY: Routledge
- Hallen, L., J. Johanson e N. Sayed-Mohamed 1991 "Interfirm Adaptation in Business Relationships" *Journal of Marketing*, 55: 29-37, Abril
- Harrison, B. 1994 "Lean & Mean: Why Large Corporations will continue to dominate the Global Economy" Guilford Press
- Haspeslagh, P. 1982 "Portfolio Planning: uses and limits" *Harvard Business Review*, jan/fev: 59-73
- Heide, Jan B. 1994 "Interorganizational governance in marketing channels" *Journal of Marketing*, 58: 71, janeiro
- Heide, Jan B. e George John. 1990 "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships" *Journal of Marketing Research*, 27 (1): 24-36
- Kenney, M. and R. Florida. 1993 "Beyond Mass Production" Oxford University Press
- Kotler, P. 1976 "Marketing Management: Analysis, planning, and control" N. Jersey: Prentice-Hall, 3ª ed.
- _____ 1997 "Marketing Management: Analysis, planning, implementation, and control" N. Jersey: Prentice-Hall, 9ª ed.
- Kurz, R. 2001 "O Crepúsculo da indústria automobilística" Folha de S. Paulo Mais!, 7 Janeiro, p. 14-15
- Lopes, F. 1996 "Sindipeças rejeita fundo proposto pela Anfavea" Folha de S. Paulo, 4 Novembro: p.C-3
- Macneil, I.R. 1978 "Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contracts" *Northwestern Law Review*, 72 (6): 854-901
- _____ 1980 "The New Social Contract" New Haven, CT: Yale University Press
- Markides, C.C. 1991 "Back to Basics: reversing corporate diversification" *Multinational Business*, No 4: 12-25
- Mattos, A. e E. Lobato. 2000 "Tecnologia produz indústria 'sem fábrica'" Folha de S. Paulo, 24 Dezembro, p.B1
- McKenna, R.1991 "Relationship marketing" Reading, MA: Addison-Wesley
- Morgan, Robert M. e Shelby D. Hunt. 1994 "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing" *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38
- Nadler, D.A., M.S. Gerstein e R.B. Shaw 1994 "Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Organizacional" R. Janeiro: Campus
- Nohria, N. 1992 "Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations?" em **Networks and Organizations: Structure, Form, and Action**, N. Nohria e R. G. Eccles (org.) Boston: Harvard Business School Press: 1-22
- O'Neal, Charles R 1989 "JIT Procurement and Relationship Marketing" *Industrial Marketing Management*, 18: 55-63

Pereira Filho, A. 1997(b) "Grupo inglês compra a Freios Varga" Folha de S. Paulo, 24 Outubro: p.2-12

_____.1998 "Setor de autopeças encolhe 40% até 2000" Folha de S. Paulo, 24 Março: p. 2-7

Pfeffer, J. e G. Salancik 1978 "The external control of organizations. A resource dependence perspective" N. York: Harper and Row

Porter, M.E. 1989 "Vantagem Competitiva" R. Janeiro: Campus

Powell, W. W. 1990 "Neither Market nor Hierarchies: Network Forms of Organization" em **Research in Organizational Behavior**, L. L. Cummings e B. Staw (org.), Greenwich: JAI Press: 295-336

Rifkin, J. 1995 "The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era", NY: G.P. Putnam's Sons

Schonberger, R. J. 1988 "Fabricação Classe Universal" S. Paulo: Pioneira

Spekman, Robert E. 1988 "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships," *Business Horizons*, 31 (July-August): 75-81

Stern, Louis W. e Torger Reve. 1980 "Distribution Channels as Political Economies" *Journal of Marketing*, 44 (Summer): 52-64

Tomasko, R.M. 1993 "Rethinking the Corporation: The Architecture of Change" AMACOM, American Management Association

Wathne, K.H., H. Biong e J.B. Heide 2001 "Choice of supplier in embedded markets: relationship and marketing program effects" *Journal of Marketing*, 65(2): 54-66, Abril

Williamson, O.E. 1975 "Markets and Hierarchies" Free Press

Womack, J. P., D. T. Jones e D. Roos 1992 "A Máquina que Mudou o Mundo". Campus

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS/ RESULTADOS E CRIAÇÃO DE VALOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Leonardo Fernando Cruz Basso*
Elizabeth Krauter**

RESUMO

A preocupação com a criação de valor para os acionistas tem levado ao uso de medidas de desempenho de valor adicionado, que diferem das medidas tradicionais por considerarem um custo de oportunidade para o capital próprio. O objetivo deste trabalho foi verificar se as medidas de valor adicionado, ou os direcionadores de valor dessas medidas, estavam presentes nos acordos de planos de participação nos lucros/resultados, dos anos de 2000, 2001 e 2002, de um sindicato de trabalhadores de São Paulo. Foi um estudo exploratório; os dados foram coletados através de pesquisa documental e tratados qualitativamente. A amostra era composta de pequenas, médias e grandes empresas. Para surpresa dos autores, as medidas de valor adicionado não foram encontradas nos acordos consultados, o que os levou a questionar sobre as possíveis causas da não utilização dessas medidas.

ABSTRACT

The concern with the creation of value for stakeholders has led to the use of value added performance measures, which differ from traditional measures since they consider a cost of opportunity for own capital. The objective of this paper was to verify whether added value measures, or the value drivers of these measures, were present in the agreements of profitsharing plans in the years 2000, 2001 and 2002, of a labor union from São Paulo. It was an exploratory study; the data was gathered through a documentary survey and handled qualitatively. The sample consisted of small, medium and large companies. To the surprise of the authors, added value measures were not found in the consulted agreements, which led us to question the possible causes of the non-use of these measures.

* Prof. do PPGAE da Universidade Mackenzie

** Mestranda do PPGAE da Universidade Mackenzie

INTRODUÇÃO

A gestão baseada em valor, do inglês *Value Based Management* (VBM), passa a ser cada vez mais utilizada e difundida no Brasil. Destinada a criar valor para os acionistas, esse sistema de gestão caracteriza-se pela inclusão de todos os custos incorridos, inclusive um custo de oportunidade para o capital próprio, o que aumenta a relevância de medidas não tradicionais de desempenho como o *Economic Value Added* (EVA®).

A questão voltada para a criação de valor econômico adicionado tem como um de seus pilares de sustentação a remuneração variável atrelada ao EVA®. Nos planos antigos, privilegiava-se o montante criado, passando-se depois a privilegiar o balanceamento entre montante e melhoria, evoluindo hoje para a suplantação da melhoria. Dentro dessa visão de gerenciamento de valor, o objetivo deste estudo foi examinar um volume de acordos de participação nos lucros/resultados do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas, Farmacêuticas, Plásticas e Similares de São Paulo e Região (Caieiras, Embu-Guaçu, Taboão da Serra), para verificar se as medidas de valor adicionado, ou os direcionadores de valor destas medidas, estavam presentes nestes planos.

Para surpresa dos autores, as medidas de valor adicionado não foram encontradas nos acordos consultados, o que os levou a questionar sobre as possíveis causas da não utilização. Em caráter exploratório, poderiam ser apontadas as dificuldades em se estimar o custo de capital próprio, porém mais relevante seria se os resultados da pesquisa fornecessem subsídios para um amplo debate entre as partes envolvidas – trabalhadores, sindicatos, administradores e acionistas – para se determinar as causas da não utilização das medidas de valor adicionado como avaliadoras de desempenho para fins de remuneração variável no Brasil.

REFERENCIAL TEÓRICO

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A remuneração variável é uma tendência moderna nas relações capital – trabalho (Xavier et al., 1999), facilitando a parceria empregado – empresa (Schuster & Zingheim, 1992). O objetivo é melhorar o desempenho dos negócios (Belcher, 1996), e tornar a empresa mais competitiva (Martins & Barbosa, 2001), colocando parcela do pagamento dos empregados dependente do alcance de metas e objetivos (Xavier et al., 1999).

O programa de remuneração variável precisa levar em consideração as estratégias, a estrutura, os valores, os processos e as pessoas. Precisa ser flexível, ter mobilidade para se ajustar às circunstâncias dinâmicas do ambiente (Xavier et al., 1999). Muitas empresas adotam planos que foram implantados com sucesso em outras empresas, sem levar em consideração as estratégias e as características próprias de cada empresa. Indicadores válidos para uma empresa podem não ser para outra.

Existem várias alternativas de remuneração variável. Os modelos mais utilizados no Brasil são (Xavier et al., 1999):

■ **Bônus/Gratificação**

Utilizado principalmente por grandes empresas multinacionais, para remunerar os altos escalões. Os valores são pagos periodicamente, em razão do resultado obtido, geralmente lucro líquido.

■ **Comissão**

É a forma mais antiga e tradicional de remuneração. Utilizada principalmente para remunerar os funcionários da área comercial consiste em um percentual sobre o volume de vendas.

- **Incentivos/Campanha**
Utilizado principalmente para o alcance de metas pré-estabelecidas, tem um tempo de duração determinado. O pagamento é feito por meio de bens, serviços ou viagens.
- **Participação nos Resultados (*Gainsharing*)**
É a distribuição de ganhos financeiros decorrentes de aumento de produtividade, redução de custos, ou melhoria de outras metas pré-determinadas.
- **Participação nos Lucros (*Profitsharing*)**
É a distribuição de parte do lucro da empresa segundo critérios pré-estabelecidos.
- **Participação Acionária**
É uma forma de incentivo de longo prazo, geralmente destinada aos cargos de direção de empresas de capital aberto. Caracteriza-se pela distribuição ou venda facilitada de ações, que podem ser negociadas, após um período de carência.

Segundo Arthur Andersen (1999), os indicadores de desempenho mais utilizados são a lucratividade e a produtividade. Outros indicadores utilizados pelas empresas são apresentados no quadro 1.

Quadro 1 – Indicadores de desempenho

<p>Geral</p> <ul style="list-style-type: none"> • lucratividade • retorno sobre o capital investido • margem de contribuição <p>Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • volume de vendas • participação de mercado • <i>mix</i> de produtos • precisão da previsão de vendas • nível de atendimento de pedidos <p>Logística</p> <ul style="list-style-type: none"> • satisfação dos clientes • pontualidade na entrega • custos de distribuição • <i>lead time</i> de atendimento • giro do inventário • precisão da informação de estoques <p>Desenvolvimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • introdução de novos produtos • introdução de novos serviços • inovações em processos 	<p>Produção</p> <ul style="list-style-type: none"> • produtividade • rendimento de matérias-primas • nível de refugo • nível de reprocesso • nível de inventário em processo • nível de qualidade <p>Finanças</p> <ul style="list-style-type: none"> • índice de clientes inadimplentes • índice de ganho financeiro <p>Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • custo de matérias-primas • qualidade de matérias-primas <p>Outras</p> <ul style="list-style-type: none"> • absenteísmo • índice de acidentes do trabalho • resultado de auditorias de segurança • resultado de auditorias da qualidade • redução de custos fixos • redução de custos variáveis • índices de poluição
---	--

Fonte: ARTHUR ANDERSEN. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1999: 198.

O presente estudo tratará da participação nos lucros e da participação nos resultados nas empresas brasileiras, por serem formas de caráter obrigatório pela Constituição Brasileira.

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS (PROFITSHARING)

O Conselho de Participação nos Lucros nos Estados Unidos define participação nos lucros como “qualquer procedimento pelo qual o empregador paga ou facilita aos seus empregados a posse, sob determinadas regras de elegibilidade e condições econômicas, determinadas somas correntes ou diferidas que são retiradas dos lucros da empresa” (Metzger apud Bassi, 1995: 3-4).

Os planos de participação nos lucros podem ser baseados em uma medida de retorno ou de lucro, e podem ter vários formatos. Por ex., a empresa pode pagar uma porcentagem fixa de seus lucros contábeis após impostos; ou pode dividir uma porcentagem do lucro que exceder uma medida de retorno – 10% do lucro que exceder 5% do ROI; ou pagar uma porcentagem do lucro que exceder o lucro orçado – dividir 20% do lucro que exceder o lucro orçado (Berger & Berger, 2000).

Os planos podem ser de três tipos (Allen et al., 1997):

1. Corrente: os valores são pagos assim que os lucros são apurados. Podem ser pagos em dinheiro ou em ações;
2. Diferido: os valores são creditados nas contas dos funcionários e serão pagos na época da aposentadoria, ou em casos especiais, como morte do funcionário, por ex.;
3. Misto: é uma combinação dos dois tipos anteriores. Uma porcentagem do valor é paga e outra é diferida.

Os planos de participação nos lucros são uma forma de incentivo para os trabalhadores agirem de acordo com os melhores interesses da empresa, no lugar de seus próprios interesses. Eles permitem que as empresas alinhem seus custos de mão-de-obra com sua habilidade de pagar – em época de queda nos negócios, os custos fixos de mão-de-obra são menores (Hattiangadi, 1998).

O problema com esse tipo de plano é que os trabalhadores vêem pouca ligação entre seu desempenho e o pagamento (Hattiangadi, 1998). Os lucros são influenciados e afetados por muitas variáveis, que estão fora do controle do empregado (Hattiangadi, 1998; Becker & Ruas, 1997), como por ex., política governamental, situação econômica do país, concorrência, estilo gerencial, e política de investimentos (Becker & Ruas, 1997). O plano pode deixar de incentivar, se os trabalhadores aumentarem seu desempenho, mas os lucros da empresa caírem (Hattiangadi, 1998).

As principais vantagens do programa de participação nos lucros são (Rosa, 2000):

- Se houver prejuízo, não haverá pagamento da participação,
- Esse tipo de programa motiva a união de esforços,
- Alivia as pressões sobre departamentos ou unidades, pois a meta é para toda a empresa,
- Aumenta a exigência, por parte dos empregados, de melhorias de sistemas da empresa,
- Melhora a qualidade,
- Reduz custos.

As principais desvantagens são (Rosa, 2000):

- Pouca transparência,
- A análise dos demonstrativos financeiros é complexa, exigindo conhecimentos específicos dos empregados,
- Exige que a empresa exponha dados que os empresários nem sempre estão dispostos a revelar, por considerá-los confidenciais,
- Necessidade de treinamento para orientar os empregados,
- A dificuldade de compreensão dos demonstrativos, devido a sua complexidade, pode levar à falta de credibilidade,
- Os empregados podem se sentir desmotivados, se acharem que os pagamentos foram insuficientes ou se acharem que o resultado apresentado pela empresa está incorreto,
- Os demonstrativos são elaborados de acordo com o regime de competência. O resultado positivo no demonstrativo pode não ser real no regime de caixa. E o desembolso de recursos para o pagamento da participação pode ser complicado para a empresa.

O sucesso de um programa de participação nos lucros depende da existência de alguns fatores como (Arthur Andersen, 1999):

- O percentual de salário variável, em relação à remuneração total do empregado, deve ser suficiente para motivar e colocar parte do salário em risco,
- Os resultados devem ser divulgados de forma transparente,
- Os trabalhadores precisam ver claramente a ligação entre seus esforços e os resultados alcançados.

PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS (GAINSHARING)

Os planos de participação nos resultados ligam uma parte da remuneração dos empregados à conquista de melhorias de desempenho organizacional ou de equipes (Berger & Berger, 1999; Gomez-Mejia et al., 2000). São baseados em aumentos sobre desempenho histórico (Gomez-Mejia et al., 2000); envolvem uma medida de desempenho e o cálculo de um bônus (Belcher, 1996). Essas medidas são baseadas em fatores sob o controle dos empregados (Thor, 1999; Gomez-Mejia et al., 2000; Hattiangadi, 1998). O comprometimento dos empregados e a fórmula utilizada para calcular os ganhos são fundamentais para o sucesso do plano (Masternack, 1997).

Os três planos de participação nos resultados mais utilizados pelas empresas são: Scanlon, Rucker e Improshare.

Plano Scanlon: é o mais popular dos planos. Desenvolvido em 1935 por Joseph Scanlon do Sindicato dos Siderúrgicos Americanos (Bergman et al., 1998), o plano Scanlon baseia-se em um sistema de sugestões. A empresa constitui um comitê composto por um supervisor e por uma comissão de empregados. Esse comitê analisa as sugestões encaminhadas pelos empregados, decide pela implementação ou não dessas sugestões.

Os ganhos são medidos através do quociente entre o valor da folha de pagamento com encargos e o valor de venda da produção (Graham-Moore & Ross, 1993; Kanungo et al., 1997). O valor de venda da produção é obtido ajustando vendas líquidas e mudanças no estoque de produtos acabados. Um aumento no estoque indica que a produção superou as vendas, e esse aumento é adicionado ao valor de vendas. Uma diminuição no estoque indica que a produção foi menor que as vendas, e esse valor é subtraído das vendas (Belcher, 1996).

Os valores apurados são comparados a um parâmetro histórico. Se o resultado for melhor que o valor de referência, o bônus é dividido como segue (Kanungo et al., 1997):

- 25% do valor constitui um fundo de reserva para situações em que os custos atuais excedem os custos projetados
- 75% do valor é dividido entre empregados e empresa, na proporção: 75% para os empregados e 25% para a empresa
- A parte de cada empregado é proporcional à participação de seu salário no total da folha de pagamento
- No final do ano, o saldo existente no fundo de reserva é dividido entre empresa e empregados na mesma proporção (75/25)

Quadro 2 – Exemplo de cálculo para o Plano Scanlon

Valor médio da folha de pagamento (1)	R\$ 500.000
Valor médio de venda da produção (2)	R\$ 2.000.000
Taxa Scanlon (1) ÷ (2) = (3)	25%
Valor atual da folha de pagamento (4)	R\$ 300.000
Economia = Bônus a ser distribuído (1) – (4)	R\$ 200.000
Fundo de reserva (4) x 25% = (5)	R\$ 50.000
Valor a ser dividido entre empresa e empregados (4) – (5)	R\$ 150.000

Fonte: adaptado de BERGMAN et al. (1998); KANUNGO et al. (1997).

O quadro 2 apresenta um exemplo de cálculo para o Plano Scanlon. A empresa tem um valor médio de folha de pagamento de R\$ 500.000, e um valor médio de venda da produção de R\$ 2 milhões. A proporção da folha de pagamento em relação ao valor de vendas é de 25%. Como o valor atual da folha é de R\$ 300.000, houve uma economia de R\$ 200.000, que é o valor do bônus a ser distribuído. Para o fundo de reserva é destinado 25% desse valor, R\$ 50.000. O saldo restante, R\$ 150.000, é dividido entre empresa e empregados na seguinte proporção: empresa (25%) R\$ 37.500; empregados (75%) R\$ 112.500. O bônus de cada empregado é calculado como um percentual de seu salário em relação ao valor da folha de pagamento. Por ex., se o salário de um funcionário corresponde a 0,05% da folha de pagamento, seu bônus será de R\$ 56,25.

Plano Rucker: foi desenvolvido em 1933 por Allan Rucker, um consultor. Assim como o Plano Scanlon, fornece um incentivo monetário aos empregados (Martocchio, 1998); utiliza a mesma estrutura de comitês compostos de representantes de empregados e da administração. O comitê modifica o índice quando ocorrem mudanças em fatores como tecnologia e métodos de trabalho (Kanungo et al., 1997).

A produtividade é a razão entre a folha de pagamento com encargos e o valor adicionado de produção, definido como o valor de vendas menos o custo de materiais e fornecedores (Graham-Moore & Ross, 1993). O bônus é distribuído com base na contribuição da folha de pagamento ao valor adicionado de produção. Normalmente, 25% do valor vai para um fundo de reserva. No final do ano, todo o saldo desse fundo é distribuído aos empregados (Kanungo et al., 1997).

O quadro 3 ilustra o cálculo. O valor médio da folha de pagamento dessa empresa representa 40% das vendas. O valor atual da folha é de R\$ 600.000. Como ela contribui com 2,5 para o valor adicionado, o valor projetado de vendas é de R\$ 1.500.000. Como o valor atual das vendas é de R\$ 1.800.000, o valor do bônus é de R\$ 300.000. Para o fundo de reserva é destinado R\$ 75.000 (25%). O saldo restante é dividido 40% para os empregados (R\$ 90.000) e 60% para a empresa.

O bônus de cada empregado é calculado como um percentual de seu salário em relação ao valor da folha de pagamento. Por ex., se o salário de um funcionário corresponde a 0,05% da folha de pagamento, seu bônus será de R\$ 45.

Quadro 3 – Exemplo de cálculo para o Plano Rucker

Percentual padrão da folha em relação às vendas (1)	40% das vendas
Contribuição da folha para o valor adicionado $1 \div (1) = (2)$	2,5
Valor da folha (3)	R\$ 600.000
Valor projetado de vendas $(3) \times (2) = (4)$	R\$ 1.500.000
Valor atual de vendas (5)	R\$ 1.800.000
Bônus $(5) - (4) = (6)$	R\$ 300.000

Fonte: adaptado de BERGMAN et al. (1998); KANUNGO et al. (1997).

Plano Improshare: do inglês *improved productivity through sharing*, foi desenvolvido em 1973 por Mitchell Fein, engenheiro industrial e consultor (Graham-Moore & Ross, 1993). Esse plano mede produtividade em termos físicos, e tem como objetivo produzir mais com menos horas de trabalho.

A produtividade é medida através de tempo-padrão de produção, que é o número de horas de trabalho diretas necessárias para produzir uma unidade de produto. Este padrão é determinado através de estudos de tempos e movimentos conduzidos por engenheiros industriais. Este tempo padrão é aplicado à produção no período base, para chegar ao total de horas de trabalho projetadas para aquela produção (Kanungo et al., 1997; Milkovich & Newman, 1999).

Os dados de produção, para o cálculo do bônus, incluem somente produtos de qualidade aceitável. Os ganhos são divididos em partes iguais entre empresa e empregados, e não se costuma fazer fundo de reserva (Kanungo et al., 1997). O índice é modificado caso ocorram mudanças em tecnologia ou equipamento. O quadro 4 ilustra este plano.

A empresa possui 100 empregados, trabalhando 40 horas semanais. A produção semanal média é de 200 unidades. A hora padrão é de 20 horas por unidade. A produção semanal atual é de 300 unidades e são gastas 5000 horas. Usando-se a hora padrão, seriam gastas 6000 horas para produzir essas 300 unidades. Houve, então uma economia de 1000 horas, que será dividida igualmente entre empresa e empregados.

Quadro 4 – Exemplo de cálculo para o Plano Improshare

Número de empregados	100
Número de horas semanais por empregado	40
Produção semanal média	200 unidades
Hora padrão	(100 empregados x 40 h. semanais) ÷ 200 unidades = 20 horas por unidade
Produção semanal atual	300 unidades
Horas reais	5000 horas
Horas ganhas (horas padrão – horas reais)	6000 (300 x 20) – 5000 (horas reais) = 1000

Fonte: adaptado de BERGMAN et al. (1998); KANUNGO et al. (1997).

As principais vantagens do programa de participação nos resultados são (Rosa, 2000):

- O programa é estabelecido com base em metas e objetivos específicos, facilitando o alcance dos mesmos;
- Devido ao fato das metas estarem ao alcance dos empregados, existe uma credibilidade maior;
- Os resultados são medidos sobre indicadores já conhecidos;
- Por ser um programa mais simples, facilita a apuração e o entendimento dos resultados por parte dos funcionários;
- Estimula o trabalho em equipe;
- Reduz a resistência à implantação do programa;
- Aumenta a exigência dos empregados por sistemas de melhorias;
- Reduz custos;
- Favorece o conhecimento do desempenho de unidades ou filiais;
- Enfatiza a melhoria da qualidade, incentivando a busca de inovações de produtos e processos;
- Requer menor exposição de dados por parte da empresa.

As principais desvantagens desse programa são (Rosa, 2000):

- Como o pagamento é fixado em metas (outras que não o lucro), se elas são alcançadas, haverá pagamento, mesmo se a empresa tiver prejuízo;
- Requer conhecimento específico para avaliar os resultados.

O sucesso desse tipo de programa depende da existência de alguns fatores como (Arthur Andersen, 1999):

- Estruturas organizacionais pequenas por favorecer o vínculo entre ação e resultado;
- Medidas simples;
- Cultura que favoreça o trabalho em grupo e a participação dos empregados;
- Objetivos possíveis de serem atingidos.

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS NO BRASIL

Evolução histórica

A participação nos lucros no Brasil surgiu na Constituição Federal de 1946, que estabelecia em seu artigo 157, inciso IV:

“A legislação do trabalho e da previdência social obedecerão aos seguintes preceitos, além de outros que visem à melhoria da condição dos trabalhadores:

[...]

IV – participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar.”

Após as frustradas tentativas de regulamentação, a Constituição Federal de 1967 em seu artigo 158, inciso V, assegurou a participação e ampliou o princípio para a gestão na empresa:

“A Constituição assegura aos trabalhadores os seguintes direitos, além de outros que, nos termos da lei, visem à melhoria de sua condição social:

[...]

V – integração na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições que forem estabelecidos.”

O artigo 165, inciso V, da Emenda Constitucional n.º 1 de 1969 manteve a redação anterior, acrescentando apenas que as condições serão aquelas que forem estabelecidas em lei (João, 1998). A principal modificação com relação à Constituição de 1946 foi a não inclusão da expressão “participação obrigatória e direta” (Álvares, 1999).

Embora os textos constitucionais de 1946 a 1969 tenham feito referência à participação dos trabalhadores nos lucros das empresas, não foram regulamentados por lei. Em 1970, tem-se a criação do PIS/PASEP, através de Leis Complementares, programa transformado numa espécie de 14º salário para os empregados de baixos salários (João, 1998).

A Constituição de 1988, em seu artigo 7º, inciso IX assegura:

“São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

[...]

IX – Participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.”

O texto diz ainda que “os valores pagos a título de participação nos lucros não serão considerados para o efeito de incidências de ônus sociais, trabalhistas, previdenciários ou fiscais” (Nascimento, 1989: 30).

A regulamentação foi feita através da Medida Provisória n.º 794 de 29/12/1994, que dispunha que “toda empresa deverá convencionar com seus empregados, mediante negociação coletiva, a forma de participação destes em seus lucros ou resultados.” A primeira reedição da Medida Provisória, em janeiro de 1995, sob o n.º 860, transformou a negociação coletiva em negociação por empresa, por meio de comissão escolhida pelos empregados, sendo o instrumento de acordo arquivado no sindicato dos trabalhadores (Álvares, 1999). Outra alteração foi a não aplicação do privilégio da habitualidade.

Em sua reedição de janeiro de 1996, o texto excluiu do conceito de empresa, para os fins específicos da Medida Provisória, a pessoa física e as entidades sem fins lucrativos. Em agosto de 1997, a Medida Provisória incluiu a obrigatoriedade de um representante indicado pelo sindicato, da respectiva categoria, na comissão dos empregados:

“A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante comissão por estes escolhida, integrada ainda por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria.”

A Medida Provisória de junho de 1998 reforma as edições anteriores, ao acrescentar ao artigo 3º, o parágrafo 3º:

“Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.”

A Medida Provisória alterou, também, o disposto no artigo 2º ao acrescentar a escolha dos procedimentos a serem utilizados pelas partes de comum acordo:

“I – comissão escolhida pelas partes, integrada também por um representante indicado pela comissão da respectiva categoria, dentre os empregados da sede da empresa;

II – convenção ou acordo coletivo.”

Após a edição sucessiva de várias Medidas Provisórias, o governo ratificou o texto pela Lei 10.101 de 19/12/2000. A citada Lei dispõe que: a participação nos lucros e resultados será objeto de negociação entre a empresa e uma comissão composta de empregados e um representante do sindicato; os critérios poderão ser índices de produtividade, qualidade ou lucratividade; as regras deverão ser claras e objetivas; o instrumento de acordo deverá ser arquivado na entidade sindical dos trabalhadores. O programa não constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista e a ele não se aplica o princípio da habitualidade.

A participação dos empregados será tributada na fonte, e será responsabilidade da empresa sua retenção e recolhimento. Não se equiparam à empresa, para os fins da participação nos lucros e resultados, a pessoa física e as entidades sem fins lucrativos. As empresas poderão deduzir como despesa operacional as participações distribuídas, e a periodicidade do pagamento não poderá ser inferior a um semestre. Para resolver os impasses surgidos nas negociações, as partes poderão utilizar a medição ou a arbitragem de ofertas finais (Boletim IOB, 2001).

Participação nos lucros ou participação nos resultados?

A legislação brasileira não faz distinção entre participação nos lucros (*profitsharing*) e participação nos resultados (*gainsharing*). A definição depende dos objetivos pretendidos pela empresa ao adotar o programa. Se ele foi entendido como uma imposição legal, ou um instrumento capaz de reduzir pressões sindicais, a tendência será a implantação de um modelo baseado nos lucros (Gonçalves, 1996).

Se o objetivo for aumentar a motivação dos trabalhadores, a escolha será por um plano de participação em resultados. Neste caso, a empresa escolhe um ou mais indicadores, que melhor se ajustem aos seus objetivos estratégicos (Gonçalves, 1996).

CRIAÇÃO DE VALOR

Medir o desempenho de uma empresa é um desafio muito grande. Vários modelos de mensuração de desempenho têm sido desenvolvidos. O sistema VBM, do inglês *Value Based Management*, constitui um sistema de gestão destinado à criação de valor aos acionistas. Uma empresa cria valor quando os retornos são

superiores aos custos totais, incluindo um custo de oportunidade para o capital próprio.

A ligação entre medidas de desempenho, sistema de remuneração, planejamento e estratégia alinha os interesses dos administradores e acionistas, incentivando os primeiros a agirem como proprietários, levando-os a criar valor.

Segundo Peterson & Peterson (1996), uma empresa deveria considerar os seguintes fatores, ao escolher uma medida de desempenho:

1. A medida escolhida não deveria ser influenciada pelos métodos contábeis,
2. As medidas deveriam levar em consideração os resultados futuros esperados,
3. As medidas deveriam levar em consideração os riscos,
4. As medidas deveriam considerar os fatores que não estão sob o controle dos funcionários.

Medidas tradicionais de desempenho

As medidas tradicionais de desempenho são baseadas em dados contábeis. Apresentam como vantagens o fato das informações estarem disponíveis em relatórios financeiros, de serem facilmente calculadas e interpretadas (Peterson & Peterson, 1996).

As taxas de retorno de investimento são a razão entre lucro e capital investido (Kassai et al., 2000). As principais medidas tradicionais de desempenho são:

■ Retorno sobre investimentos (ROI)

ROI, do inglês *return on investment*, é o quociente entre o lucro e o investimento (Friedlob et al., 1996). O lucro pode ser o operacional, que é o lucro das atividades normais de uma empresa; e o investimento é o ativo líquido (Kassai et al., 2000).

■ Retorno sobre o ativo (ROA)

ROA, do inglês *return on assets*, é o quociente entre lucro operacional e o ativo total. Essa taxa mostra como os administradores estão utilizando os ativos (Friedlob et al., 1996). Pode ser desmembrada em margem (do inglês *return on sales* – ROS) e giro. A margem é a relação entre lucro operacional e montante de vendas. E o giro é a relação entre vendas e ativo (Kassai et al., 2000).

Tanto o ROI quanto o ROA medem desempenho global.

■ Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)

ROE, do inglês *return on equity*, é o quociente entre lucro líquido e patrimônio líquido. Mede a rentabilidade sobre os recursos investidos pelos proprietários (Kassai et al., 2000).

■ Retorno sobre os ativos líquidos (RONA)

RONA, do inglês *return on net assets*, é a relação entre NOPAT (lucro operacional líquido após imposto de renda) e o total de ativos.

■ Lucro por ação (LPA)

Do inglês *earnings per share* (EPS) é a relação entre o lucro líquido e o número de ações da empresa (Friedlob et al., 1996).

■ Índice preço/lucro (P/L)

Do inglês *price-earnings ratio* (PE), é a razão entre o preço de mercado da ação e o lucro por ação. É uma medida importante nas decisões de comprar, vender ou permanecer com ações (Friedlob et al. 1996).

Martin & Petty (2000) apontam os seguintes problemas com essas métricas:

1. Os lucros contábeis e o fluxo de caixa não são iguais, e é o fluxo de caixa que é importante para a criação de valor para o acionista.

2. Os números contábeis não refletem o risco das operações, um dos principais elementos na determinação do valor de uma empresa.
3. Os números contábeis não consideram o custo de oportunidade do capital próprio.
4. As práticas contábeis variam de uma empresa para outra.
5. Os números contábeis não consideram o valor do dinheiro no tempo.

A busca por melhores métodos de avaliação de desempenho levou às medidas de valor adicionado.

Medidas de valor adicionado

Dentre as medidas de valor adicionado, as duas mais conhecidas são Valor de Mercado Adicionado (MVA[®]) do inglês *Market Value Added* e Valor Econômico Adicionado (EVA[®]) do inglês *Economic Value Added*. Elas se baseiam nos mesmos princípios das técnicas de orçamento de capital. Para as medidas de valor adicionado, a administração de uma empresa está criando valor, quando os retornos obtidos superam todos os custos, inclusive o custo de capital próprio (Peterson & Peterson, 1996).

■ Valor de Mercado Adicionado (MVA[®])

É a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o capital investido. O MVA[®] reflete o valor presente dos EVA[®]s futuros descontado ao custo de capital.

■ Valor Econômico Adicionado (EVA[®])

EVA[®] é o lucro operacional menos o custo de todo o capital utilizado para que esses lucros fossem produzidos (Stewart, 1999). Pode ser afetado positivamente pelo aumento no lucro operacional, sem a necessidade de aumento no capital empregado; e pela utilização de novo capital em projetos que rendam taxas superiores ao custo total do capital. Pode ser afetado negativamente se os gerentes aceitarem projetos que rendam menos do que o custo total do capital; e se os gerentes deixarem de aceitar projetos que rendam mais do que o custo do capital.

Al Ehrbar (1999: 2) define o EVA[®] como o “lucro operacional após pagamento de impostos menos o encargo sobre capital, apropriado tanto para endividamento quanto para capital acionário”, e apresenta a seguinte fórmula para cálculo do EVA[®]:

$$\text{EVA}^{\circledast} = \text{NOPAT} - C \cdot (\text{TC})$$

O NOPAT (*Net Operating Profits After Taxes*) é o lucro operacional líquido após o imposto de renda, porém antes da redução dos encargos do capital, C é o custo percentual de capital e TC é o capital total.

Uma vez que o custo de capital total a ser utilizado para o cálculo do EVA[®] corresponde ao WACC (*Weighted Average Cost of Capital* - Custo Médio Ponderado de Capital), pode-se rescrever a fórmula do EVA[®] do seguinte modo:

$$\text{EVA}^{\circledast} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \cdot (\text{TC})$$

Tanto o NOPAT como o Capital Total a serem utilizados para cálculo do EVA[®] devem passar por alguns ajustes para ficarem o mais próximo possível de seu valor econômico. Assim, por exemplo, deve ser adicionada ao NOPAT a despesa que é considerada para efeito contábil mas que não representa saída de caixa, com exceção da depreciação que não representa saída de caixa mas é uma despesa econômica real. Os principais ajustes a serem realizados no NOPAT e no Capital a partir dos dados contábeis para colocá-los numa base econômica são: pesquisa e desenvolvimento; investimentos estratégicos; contabilização de aquisições; lançamento de despesas; depreciação; encargos de reestruturação; impostos e ajustes ao balanço (Stewart, 1999; Al Ehrbar, 1999).

A necessidade da transformação do lucro contábil em lucro econômico para cálculo do EVA[®] pode ser explicada pela comparação de lucro contábil e lucro econômico adotada por Sharpe (1981): uma vez que os lucros contábeis, geralmente, são diferentes dos lucros econômicos, a correlação entre os lucros contábeis e o valor de uma empresa não será perfeita. Os lucros contábeis são uma importante fonte de informação sobre valor, mas não são uma fonte perfeita e nem a única relevante.

A partir das fórmulas apresentadas pelos autores acima citados e considerando as adaptações das mesmas aos padrões utilizados na literatura brasileira, pode-se representar o EVA[®] através da seguinte fórmula:

$$\text{EVA}^{\text{®}} = \text{LO} \cdot (1-t) - \text{CMPC} \cdot (1-t) \cdot (\text{AOL})$$

onde:

LO = lucro operacional

t = alíquota do imposto de renda

CMPC = custo médio ponderado do capital bruto

AOL = ativo operacional líquido (representa o capital total aplicado, descontando-se o passivo de funcionamento)

A produtividade sempre foi considerada um direcionador não financeiro de criação de valor. Entretanto, os financistas sempre tiveram dificuldade em estabelecer uma conexão clara entre produtividade e criação de valor (Ray, 2001). O ganho de produtividade é expresso por uma diminuição de horas por unidade produzida ou por um aumento de unidade de produto por hora de trabalho. O aumento da produtividade conduz a um aumento na criação de valor.

Segundo Rappaport (2001), a produtividade é a base para a criação de vantagem competitiva. Uma empresa cria vantagem competitiva quando o valor de suas vendas, no longo prazo, for maior que o custo total (próprio e de terceiros). O mercado quando avalia uma empresa leva em conta sua capacidade de produtividade no longo prazo. Portanto, a vantagem competitiva e a criação de valor ao acionista se apoiam na produtividade.

Para melhor desenvolver o argumento, é necessário enfatizar uma característica esquecida do EVA[®]: sua relação com a demonstração do valor adicionado e a produtividade (De Lucca, 1998; Gray & Mauders, 1986; Gray & Meek, 1988). Basso et al. (2001) introduziram a produtividade na fórmula de Valor Econômico Adicionado. Partindo do conceito de Valor Adicionado – uma variável fundamental para a teoria econômica moderna, os autores reelaboraram a fórmula mais conhecida do EVA[®].

O Valor Adicionado (VA) é conceituado como a diferença entre o valor bruto da produção (VBP), ou seja, faturamento, e o consumo intermediário (CI), principalmente gastos com matérias-primas (Dornbusch & Fischer, 1994; Simonsen & Cisne, 1998).

$$\text{VBP} - \text{CI} = \text{Valor Adicionado}$$

Esse montante é apropriado primeiro para os empregados (CT - custos do trabalho) e o que resta é o lucro operacional bruto. É denominado de bruto porque vai ter de satisfazer outras demandas até provar que foi capaz de criar valor.

$$\text{VA} - \text{CT} = \text{LO}$$

A segunda apropriação é feita pelo Governo que demanda uma parcela do lucro operacional bruto, representada pela alíquota tributária.

$$(\text{VA} - \text{CT}) \cdot (1-t) = \text{LO} \cdot (1-t)$$

Substituindo o lucro operacional na definição do EVA[®] obtém-se:

$$\text{EVA}^{\text{®}} = \text{LO} \cdot (1-t) - \text{CCT} \cdot (1-t) - \text{CCP} \cdot (1-t)$$

$$\text{EVA}^{\text{®}} = \text{VA} \cdot (1-t) - \text{CT} \cdot (1-t) - \text{CCT} \cdot (1-t) - \text{CCP} \cdot (1-t)$$

Substituindo o valor adicionado pela sua definição obtém-se:

$$EVA^{\circ} = (VBP - CI) \cdot (1-t) - CT \cdot (1-t) - CCT \cdot (1-t) - CCP \cdot (1-t)$$

Como:

$$(VA - CT) \cdot (1-t) = LO \cdot (1-t)$$

e

$$(VBP - CI - CT) \cdot (1-t) = LO \cdot (1-t)$$

então:

$$EVA^{\circ} = (VBP - CI - CT) \cdot (1-t) - CCT \cdot (1-t) - CCP \cdot (1-t)$$

substituindo o valor bruto da produção pela sua definição, ou seja, a multiplicação do preço produzido (P) pela quantidade vendida (Q) obtém-se:

$$EVA^{\circ} = (P \times Q - CI - CT) - tVA + tCT - CCT \cdot (1-t) - CCP \cdot (1-t)$$

multiplicando e dividindo as quantidades produzidas pelo montante de horas de trabalho para produzi-las, obtém-se:

$$EVA^{\circ} = P \times (Q/HT) \cdot HT - CI - CT - tVA - tCT - CCT \cdot (1-t) - CCP \cdot (1-t)$$

$$EVA^{\circ} = P \times PROD \times HT - CI - CT \cdot (1-t) - tVA - CCT \cdot (1-t) - CCP \cdot (1-t)$$

Uma fórmula alternativa, porém de alcance mais limitado, pode ser desenvolvida utilizando-se o conceito de produtividade física, ou seja, número de empregados utilizados para produzir um determinado produto. O problema com esse conceito é que é necessário especificar-se a quantidade produzida, produto por produto, trazendo como consequência o cálculo de valores econômicos adicionados individualizados. Uma alternativa mais simples poderia ser produzir-se um montante de horas de trabalho, assumindo-se um número médio de horas de trabalho por empregado e multiplicando-se este número pelo número total de empregados. Neste sentido o erro cometido ao se trabalhar com produtividade física desaparece, desde que a eficiência do ativo operacional seja também calculada utilizando-se o número de trabalhadores, pois

$$Q/(HT) \times HT/(AOL) = Q/(NT \cdot HPT) \times [(NT \cdot HPT)/(AOL)] = Q/NT \times NT/AOL$$

onde:

NT = número de trabalhadores

HPT = horas por trabalhador

Dividindo a expressão pelo ativo operacional líquido (AOL), ou seja, o ativo utilizado para produzir o valor econômico adicionado, obtém-se:

$$(EVA^{\circ}/AOL) = P \times PROD \times (HT/AOL) - (CI/AOL) - [CT \cdot (1-t)/AOL] - (tVA/AOL) - CMPC$$

Conceituando:

Q/HT = produtividade do trabalho

HT/AOL = eficiência do ativo operacional líquido

CI/AOL = participação do consumo intermediário no ativo operacional líquido

CT.(1-t)/AOL = participação do trabalho no ativo operacional líquido

tVA/AOL = participação da tributação sobre o valor adicionado no ativo operacional líquido

CMPC = [CCT.(1-t) + CCP.(1-t)]/AOL = Custo Médio Ponderado de Capital, obtém-se:

$$EVA^{\circ} = [P \times PROD \times \text{Eficiência do AOL} - \text{Participação do Consumo Intermediário no Ativo Operacional Líquido} - \text{Participação do Trabalho no Ativo Operacional Líquido} - \text{Participação da Tributação sobre o Valor Adicionado no Ativo Operacional Líquido} - \text{Custo Médio Ponderado Líquido de Capital}] \times AOL$$

Esta equação mostra todas as variáveis que aumentam o lucro econômico, ou seja:

a – aumento de preço,

b – aumento de produtividade,

c – aumento da eficiência do ativo operacional líquido,

d – diminuição da participação do consumo intermediário no ativo operacional líquido,

e – diminuição da folha de pagamento como proporção do ativo operacional líquido,

- f – diminuição da carga tributária sobre o valor adicionado como proporção do ativo operacional líquido,
- g – diminuição do custo médio ponderado de capital.

A fórmula deixa explícita a relação entre o aumento na produtividade e o aumento no valor econômico adicionado, desde que todos os outros fatores permaneçam constantes.

DIRECIONADORES DE VALOR

Do inglês *value drivers*, são medidas proativas sobre as quais as empresas podem atuar para antecipar resultados, com o objetivo de criar valor para os acionistas (Rappaport, 2001; Black et al., 2001; Young & O'Byrne, 2001). Os direcionadores podem ser de dois tipos: financeiros e não financeiros. Os financeiros são dados históricos, que avaliam o desempenho depois de o fato ter ocorrido. Por isso, são considerados indicadores de ocorrência (*lagging indicators*) (Young & O'Byrne, 2001).

Black et al. (2001) identificaram sete direcionadores financeiros e os dividiram em três categorias:

1. Crescimento: o nível de atividade é a medida relacionada com o objetivo de crescimento (Eiranova, 1999):
 - Crescimento nas vendas: pode ser dividido em pequenos direcionadores, de modo que se possa observar os impactos em mudanças de preço, volume e *mix* de produto;
 - Investimento em capital de giro: é o investimento líquido em contas a receber, estoque, contas a pagar, necessários para o crescimento de vendas;
 - Investimento em capital fixo: é a diferença entre os desembolsos de capital para aquisição de ativo fixo, e a despesa de depreciação.
2. Retorno: o retorno do investimento precisa ser superior ao custo de capital necessário para financiar esse investimento (Eiranova, 1999):
 - Margem de lucro operacional: é o quociente entre lucro operacional antes de impostos e juros, e vendas;
 - Alíquota de imposto de renda: são os impostos sobre o lucro operacional.
3. Risco: o fluxo de caixa esperado pode ser alterado pelo grau de exposição a riscos (Eiranova, 1999):
 - Custo de capital: é influenciado pelas expectativas de mercado e pela estrutura financeira da empresa. É importante para a fixação de taxas de retorno mínimas. Investimentos com retornos maiores que o custo de capital criam valor para o acionista;
 - Período de vantagem competitiva: é a quantidade de anos que os investimentos geram taxas de retorno maiores que o custo de capital (Rappaport, 2001).

Todos esses direcionadores financeiros, identificados por Black et al. (2001), aparecem na fórmula do EVA[®] desenvolvida no item anterior desse trabalho. O crescimento de vendas, que pode se dar pelo aumento de preço ou aumento de quantidade; o investimento em capital de giro, e em ativo fixo; o lucro operacional antes de impostos e juros; a alíquota de imposto; e o custo de capital.

As empresas necessitam de indicadores que tenham a capacidade de prever a criação de valor, que indiquem o valor que está sendo criado ou destruído, antes dos fatos ocorrerem. Esses indicadores, conhecidos como indicadores de tendência (*leading indicators*), são os indicadores não financeiros.

Segundo Ittner et al. (1997), somente a utilização de medidas financeiras para avaliar desempenho, não são suficientes para motivar administradores a agir de acordo com os interesses dos proprietários.

Young & O'Byrne (2001) com base nesse trabalho de Ittner et al. (1997), apresentam os seguintes indicadores não financeiros:

- Satisfação do cliente
- Objetivos estratégicos não financeiros
- Qualidade do produto ou serviço
- Segurança do empregado
- Produtividade
- Participação de mercado
- Satisfação do empregado
- Treinamento do empregado
- Inovação

Os problemas com os indicadores não financeiros são a dificuldade de serem medidos, e de variarem de indústria para indústria. Com o objetivo de maximizar a criação de valor no longo prazo, as empresas precisariam utilizar indicadores financeiros e não financeiros, e a definição dos indicadores precisaria estar ligada à estratégia da empresa.

REMUNERAÇÃO

O sucesso da gestão baseada em valor está ligada à maneira como a empresa avalia e remunera seus funcionários.

Segundo Young & O'Byrne (2001), são quatro os objetivos-chave de uma política de remuneração:

- Alinhamento: incentivar os funcionários a agirem de acordo com os interesses dos acionistas;
- Alavancagem: incentivar os funcionários a tomarem decisões desagradáveis, assumirem riscos e trabalharem longas horas;
- Retenção: minimizar a possibilidade de perda de funcionários valiosos, principalmente em períodos de baixo desempenho;
- Custo para Acionista: manter o custo de remuneração num nível que maximize a riqueza dos acionistas.

Contrabalançar esses quatro objetivos é difícil. O alinhamento e a alavancagem têm a finalidade de reduzir os custos de agenciamento. Um plano com alta alavancagem cria incentivo, mas aumenta o risco de funcionários valiosos saírem em períodos ruins. Alta alavancagem combinada com mau alinhamento poderá acarretar custos muito altos se a empresa estiver recompensando comportamentos que não contribuíram para o aumento da riqueza dos acionistas (Ehrbar, 1999).

Remuneração variável tradicional

As características do modelo de remuneração tradicional são:

1. a medida de desempenho-alvo é uma medida financeira previamente orçada;
2. esta medida é ajustada anualmente;
3. existência de um teto mínimo e de um teto máximo para o pagamento de bônus;
4. um nível mínimo de desempenho precisa ser alcançado para que exista pagamento.

O plano mais utilizado é o "80 – 120", que fixa o desempenho mínimo em 80% do desempenho-alvo, e o desempenho máximo em 120% do alvo. Esse plano paga 50% do bônus-alvo por alcançar o mínimo (80%) e 150% do bônus-alvo por atingir o nível máximo (120%) (Young & O'Byrne, 2001; Ehrbar, 1999; Stewart,

1999). Portanto, o pagamento é feito somente para níveis de desempenho dentro do intervalo 80/120. Acima de 120% ou abaixo de 80%, nenhum pagamento é feito (Martin & Petty, 2000).

Os problemas com essa abordagem tradicional são:

1. A medida de desempenho utilizada, geralmente medidas contábeis, por não considerar o custo de capital próprio, pode não estar gerando valor para o acionista (Ehrbar, 1999),
2. A existência de tetos permite que o funcionário “jogue” com o sistema, reconhecendo receitas e despesas quando forem mais convenientes para eles (Ehrbar, 1999; Stewart, 1999; Young & O’Byrne, 2001),
3. O sistema ajusta anualmente as medidas de desempenho, fixando o alvo para cima para os funcionários que atingiram a meta, e para baixo, para os que não a alcançaram (Ehrbar, 1999; Young & O’Byrne, 2001).

Remuneração variável baseada em EVA®

A solução para os problemas dos planos tradicionais estaria em transformar o sistema de bônus em direcionador do orçamento. A melhor medida para avaliar o desempenho seria o EVA®, por criar incentivo para os administradores agirem como proprietários, levando à criação de riqueza, ao considerar todos os custos de capital envolvido, principalmente o custo de capital próprio (Stewart, 1999).

Stewart (1999) defende a utilização de um sistema de banco de bônus, onde parte do valor ganho é depositado, para ampliar o horizonte de tempo dos administradores, para suavizar as variações dos ciclos dos negócios, e assegurar que somente melhorias sustentadas sejam remuneradas.

Plano tradicional baseado em EVA®

O plano tradicional de remuneração baseado em EVA® consiste no pagamento de uma porcentagem fixa, sem limites, sobre o valor de EVA®.

Os problemas com esse plano são (Young & O’Byrne, 2001):

1. uma porcentagem sobre o EVA® é uma opção nos anos bons, para empresas com baixo desempenho, encorajando a administração a transferir receitas e despesas;
2. o baixo nível de desempenho leva ao pagamento de um bônus de valor pequeno, desmotivando os funcionários. Em anos de sucesso, o pagamento de bônus de valor elevado deixará os acionistas com a sensação de que estão pagando mais que o necessário para reter talentos;
3. não existe previsão para melhoria esperada de EVA®, o que pode levar ao pagamento de bônus consideráveis, mesmo sem gerar valor para o acionista.

Plano moderno baseado em EVA®

O passo seguinte na evolução dos planos baseados em EVA® foi desenvolver uma fórmula que adicionasse à porcentagem de EVA®, uma porcentagem de melhoria de EVA®. Isso elevou os custos de remuneração, pois aumentos de desempenho, fora do controle da administração, passaram a ser remunerados (Young & O’Byrne, 2001).

Para solucionar esses problemas, surgiu a versão moderna dos planos de bônus baseado em EVA®, cuja medida de desempenho é exceder melhoria de EVA®. Nesse plano, o bônus ganho é a soma de um bônus-alvo mais uma porcentagem fixa do que excede a melhoria do EVA®.

Desse modo, o pagamento do bônus fica mais estreitamente ligado ao aumento ou diminuição de riqueza do acionista. Se o retorno do investidor for igual a zero, o bônus do administrador também será zero.

Nesse plano, o bônus ganho é creditado em um banco de bônus, e a regra de pagamento é, geralmente, a seguinte: 100% do saldo positivo do banco até a quantia do bônus-alvo, mais 1/3 do saldo do banco que excede o bônus-alvo. Se o saldo do banco é negativo, o bônus não é pago (Young & O’Byrne, 2001).

METODOLOGIA DA PESQUISA

Foi uma pesquisa exploratória, estudada de forma qualitativa, mediante pesquisa documental. Segundo Kerlinger (1980:321), a pesquisa “é dirigida para a solução de problemas práticos especificados em áreas delineadas e da qual se espera melhoria ou progresso de algum processo ou atividade, ou o alcance de metas práticas”.

Köche (2000: 126) define pesquisa exploratória como um processo de investigação que se caracteriza por identificar a natureza do fenômeno e apontar as características essenciais das variáveis em estudo. Nesse tipo de pesquisa “não se trabalha com a relação entre variáveis, mas com o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa ou qualitativa”.

O tratamento qualitativo foi escolhido devido ao “fato de se apresentar de uma forma adequada para poder entender a relação de causa e efeito do fenômeno e chegar à sua verdade e razão” (Oliveira, 1997: 116).

Este trabalho fundamentou-se em uma pesquisa documental, ou seja, as fontes utilizadas foram documentos “que ainda não receberam organização, tratamento analítico e publicação. São fontes documentais as tabelas estatísticas, relatórios de empresas, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos [...]” (Santos, 2000: 29).

Foram consultados 69 acordos de planos de participação nos lucros/resultados de empresas filiadas ao Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas, Farmacêuticas, Plásticas e Similares de São Paulo e Região (Caieiras, Embu-Guaçu, Taboão da Serra). Esses acordos se referiam aos anos de 2000, 2001 e 2002. A amostra era composta por pequenas, médias e grandes empresas, algumas multinacionais.

ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo deste trabalho foi verificar se as medidas de valor adicionado, ou os direcionadores de valor destas medidas estavam presentes nos acordos de participação nos lucros/resultados (PLR) arquivados no Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas, Farmacêuticas, Plásticas e Similares de São Paulo e Região (Caieiras, Embu-Guaçu, Taboão da Serra).

A Lei que tornou a PLR obrigatória determina que as empresas enviem ao sindicato da categoria, para arquivamento, uma cópia do acordo. As empresas não estão cumprindo esta determinação, o que explica o número relativamente baixo de acordos arquivados e disponíveis para a pesquisa: 69. A amostra era composta por empresas de vários portes.

Dos acordos consultados, 23 (33%) eram do ano de 2000, 36 (52%) do ano de 2001 e 10 (15%) do ano de 2002. O pequeno número de acordos do ano de 2000 deve-se ao fato de a Lei ter sido sancionada em 19/12/2000 e poucas empresas terem implantado o sistema por iniciativa própria, antes da sanção da Lei. O pequeno número de acordos do ano de 2002 deve-se ao fato de a pesquisa ter-se realizado nos primeiros meses do ano, e as empresas estarem ainda em processo de negociação com empregados e Sindicato.

A Convenção Coletiva da categoria estipula o pagamento, a título de PLR, de um bônus de valor fixo, desvinculado de medidas de desempenho. Dos 69 acordos analisados, 20 (29%) não estabeleciam metas. Os demais acordos – 49 (71%) – estabeleciam metas a serem atingidas, para que houvesse o pagamento de participação. Vários acordos estabeleciam mais de uma meta (tabela 1).

Tabela 1 – Existência ou não de metas

Tipos de acordos	2000		2001		2002		Total	
	f	fr	f	fr	f	fr	f	fr
Acordos com metas	13	57	28	78	8	80	49	71
Acordos sem metas	10	43	8	22	2	20	20	29
Total	23	100	36	100	10	100	69	100

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Pode-se verificar um aumento expressivo do número de acordos com metas em relação ao número total de acordos – de 57% em 2000 para 80% em 2002. O estabelecimento de metas tem como objetivo melhorar o desempenho das empresas. Esse aumento demonstra uma preocupação das empresas em vincular remuneração e desempenho. Além disso, as metas podem auxiliar as empresas no balanceamento dos quatro objetivos-chave da remuneração apontados por Young & O'Byrne: alinhamento, alavancagem, risco de retenção e custo para o acionista.

Como a legislação não faz distinção entre participação nos lucros e participação nos resultados, os acordos utilizavam tanto metas de desempenho, quanto metas de lucratividade.

As metas identificadas nesses acordos foram separadas em 9 grupos: produção, vendas/faturamento, lucratividade, recursos humanos, logística, finanças, acidentes/segurança, comercial e custos/despesas (tabela 2) (apêndice 1). Esses grupos foram definidos com base no referencial teórico.

Tabela 2 – Indicadores utilizados nos planos de remuneração variável

INDICADORES	2000		2001		2002		Total	
	f	fr	f	fr	f	fr	f	fr
Produção								
Produtividade	1	3,85	4	4,76	3	11,11	8	5,84
Qualidade	1	3,85	9	10,71	7	25,93	17	12,41
Outros	1	3,85	3	3,57	2	7,41	6	4,38
Vendas/Faturamento	9	34,62	16	19,05	6	22,22	31	22,62
Lucratividade	5	19,23	17	20,24	2	7,41	24	17,52
Recursos Humanos								
Absenteísmo	0	0	2	2,38	4	14,81	6	4,38
Avaliação de Desempenho	0	0	3	3,57	1	3,70	4	2,92
Outros	0	0	0	0	1	3,70	1	0,73
Logística								
Atraso na entrega	0	0	3	3,57	0	0	3	2,19
Satisfação do cliente	0	0	1	1,19	0	0	1	0,73
Precisão na previsão de vendas	0	0	1	1,19	0	0	1	0,73
Finanças	2	7,69	4	4,76	0	0	6	4,38
Acidente / Segurança	1	3,85	5	5,95	0	0	6	4,38
Comercial								
Volume de vendas	2	7,69	6	7,14	0	0	8	5,84
Participação no mercado	0	0	1	1,19	0	0	1	0,73
Atingir um preço médio	1	3,85	1	1,19	0	0	2	1,46
Custos / Despesas	3	11,54	8	9,52	1	3,70	12	8,76
Total	26	100	84	100	27	100	137	100

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Observações: 1. Os acordos podem ter mais de um indicador.

2. Os acordos de algumas empresas podem aparecer em mais de um ano.

Dos 49 acordos que estabeleciam metas a serem atingidas, a mais utilizada foi vendas/faturamento em unidades monetárias, com 22,62% do total; em segundo lugar apareceu lucratividade com 17,52%; e em terceiro, a qualidade dos produtos, com 12,41%. Dessas metas, as duas primeiras estão baseadas em medidas de desempenho tradicionais, pois partem de informações contábeis, que não consideram o custo do capital próprio.

As medidas ligadas à lucratividade têm como principal ponto fraco o fato de o lucro ser afetado e influenciado por muitas variáveis que não estão sob o controle dos empregados. Se eles não percebem uma ligação entre seu desempenho e o pagamento, poderá não haver incentivo para o comportamento de criar valor.

Analisando-se as metas ano a ano, observa-se que a utilização de medidas tradicionais vem diminuindo, e medidas como produtividade, qualidade e absentéismo vêm aumentando. A meta mais utilizada – vendas em unidades monetárias – é um direcionador de valor financeiro, ou seja, uma medida proativa sobre a qual a empresa pode atuar para criar valor. Segundo Young & O'Byrne (2001), o crescimento de vendas pode ser um indicador de preço de ação mais importante do que lucratividade corrente.

Foram encontrados nos acordos consultados, alguns direcionadores não financeiros: produtividade, qualidade, satisfação do cliente, participação no mercado e segurança do empregado. Apesar da pequena porcentagem em relação ao total, esses indicadores são importantes como indicadores de tendência.

Desses indicadores, a produtividade tem a seu favor o fato de poder ser medida de forma objetiva, enquanto que os outros indicadores envolvem avaliações subjetivas da parte de clientes (qualidade do produto, satisfação do cliente).

A ausência de acordos com medidas de valor adicionado – que consideram o custo do capital próprio – levou os autores a questionarem sobre as possíveis causas da não utilização dessas medidas e a sugerir uma pesquisa de caráter qualitativo para verificar porque essas medidas não estão sendo utilizadas.

CONCLUSÃO

Procurou-se com este trabalho verificar se as medidas de valor adicionado estavam presentes nos planos de participação nos lucros/resultados (PLR) arquivados em um sindicato de trabalhadores. Foram consultados 69 acordos referentes aos anos de 2000, 2001 e 2002 e a amostra era composta de pequenas, médias e grandes empresas, algumas multinacionais.

A PLR é a modalidade de remuneração variável mais utilizada no Brasil. Tem um papel importante no cenário econômico atual, que exige produtos/serviços de maior qualidade e menor custo. Além disso, trata-se de um importante instrumento de incentivo, levando o trabalhador a melhorar seu desempenho, pois vincula parte de sua remuneração ao alcance de metas como produtividade e qualidade.

A Lei 10.101 de 19/12/2000 tornou sua implantação obrigatória. Por ser um fato recente, as empresas estão se adaptando e mudanças podem ser necessárias. O fato de 20% do total dos acordos consultados não vincularem o pagamento ao alcance de metas de desempenho indica que este mecanismo pode não estar sendo utilizado da melhor maneira pelas empresas. A PLR pode ser um instrumento eficiente de aumento de produtividade, de aumento de qualidade de produtos e processos, além de ser um instrumento para atrair e reter talentos.

O Sindicato em sua Convenção Coletiva estabelece um valor fixo a título de PLR. Para que os empregados sintam-se motivados e engajados no processo é necessário que haja uma ligação entre seus esforços e os resultados. Sendo assim, o Sindicato poderia atrelar o pagamento de PLR a alguma medida de desempenho. A produtividade poderia ser esta medida, por ser passível de mensuração, estar ligada à vantagem competitiva e à criação de valor para o acionista, conforme demonstrado neste trabalho.

As metas mais utilizadas nos acordos consultados são medidas tradicionais de desempenho, que por não considerarem um custo de oportunidade para o capital próprio, podem não estar criando valor para o acionista.

A ausência de acordos com medidas de valor adicionado levou ao questionamento das razões, que estariam levando as empresas a não utilizarem essas medidas. Vale a pena ressaltar o caso de uma empresa, que em suas atividades fora do Brasil, utiliza medidas de valor adicionado, e no Brasil, utiliza medidas tradicionais.

Em caráter exploratório, as dificuldades em se estimar o custo do capital próprio poderiam ser apontadas como possíveis causas, porém o mais relevante seria se os resultados dessa pesquisa fornecessem subsídios para um amplo debate entre as partes envolvidas – trabalhadores, sindicatos, gerentes e acionistas – para se determinar as causas da não utilização das medidas de valor adicionado como avaliadoras de desempenho para fins de remuneração variável no Brasil.

Os dados dessa pesquisa mostram os indicadores relevantes. Outras pesquisas de caráter qualitativo podem ser feitas, para corroborar os resultados aqui apresentados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, Everett T., Jr; MELONE, Joseph J.; ROSENBLOON, Jerry S.; VANDERHEI, Jack L. *Pension planning: pension, profit-sharing, and other deferred compensation plans*. New York: McGraw Hill, 1997.

ÁLVARES, Antonio C. T. Participação nos lucros definida pelos resultados. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.39, n.4, p.70-77, out./dez. 1999.

ARTHUR ANDERSEN. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1999.

BASSO, Leonardo F.C.; NG, André; ALVES, Wagner. *Variable remuneration and creation of value for the stakeholders. Exploring the potential of the concept economic value added as a management tool*. In: The 2001 Conference of the Business Association of Latin American Studies, 2001, San Diego – USA. Resumo dos trabalhos – BALAS.

BECKER, Grace V.; RUAS, Roberto L. Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes. *Revista de Administração Contemporânea*, v.1, n.3, p.141-161, set./dez. 1997.

BELCHER Jr, John G. *How to design & implement a results – oriented variable pay system*. New York: American Management Association, 1996.

BERGER, Lance A.; BERGER, Dorothy R. *The compensation handbook: a state-of-the-art guide to compensation strategy and design*. New York: McGraw Hill, 2000.

BERGMAN, Thomas J.; SCARPELLO, Vida G.; HILLS, Frederick S. *Compensation decision making*. New York: The Dryden Press, 1998.

BLACK Andrew; WRIGHT, Philip; DAVIES, John. *In search of shareholder value: managing the drivers of performance*. Glasgow: Prentice Hall, 2001.

BOLETIM IOB – Legislação Trabalhista e Previdenciária. 2/2001.

DE LUCCA, Márcia Martins Mendes. *Demonstração do valor adicionado – do cálculo, da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB*. São Paulo: Atlas, 1998.

DORNBUSCH, R.; FISCHER, S. *Macroeconomics*. McGraw Hill, 1994.

EHRBAR, Al. *EVA – valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

- EIRANOVA, Miguel D. Quanto vale sua empresa. *HSM Management*, São Paulo, p.42-46, março/abril 1999.
- FRIEDLOB, George T.; PLEWA, Franklin J., Jr. *Understanding return on investment*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- GARRIDO, Laercio M. *Participação nos lucros e resultados*. São Paulo: Nobel, 1999.
- GOMES-MEJIA, Luiz R.; WELBOURNE, Theresa M.; WISEMAN, Robert M. The role of risk sharing and risk taking under gainsharing. *The Academy of Management Review*, v.25, n.3, p.492-507, July 2000.
- GONÇALVES, Renato. *Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas*. Rio de Janeiro: BNDES (Mimeogr.), 1996.
- GRAHAM-MOORE, Brian; ROSS, Timothy L. *Gainsharing: plans for improving performance*. Washington: BNA, 1993.
- GRAY, Sidney; MAUDERS, Keith. *Value added reporting: uses and measurement*. Londres: The Association of Certified Accountants, 1980.
- GRAY, Sidney J.; MEEK, Gary K. The value added statement: an innovation for U.S. companies. *Accounting Horizons*, v.2, n.2, June 1988.
- HATTIANGADI, Anita U. *Raising productivity and real wages through gainsharing*. Washington: Employment Policy Foundation, 1998.
- ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F.; RAJAN, Madhav V. The choice of performance measures in annual bonus contracts. *The Accounting Review*, v.72, n.2, p.231-255, April 1997.
- JOÃO, Paulo S. *Participação nos lucros ou resultados das empresas*. São Paulo: Dialética, 1998.
- KANUNGO, Rabindra N.; MENDONÇA, Manuel. *Compensation: effective reward management*. Canada: John Wiley & Sons, 1997.
- KASSAI, José Roberto; KASSAI, Silvia; SANTOS, Ariovaldo dos; ASSAF NETO, Alexandre. *Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KERLINGER, Fred. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EPU, 1980.
- KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa*. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- MARTIN, John D.; PETTY, J. William. *Value Based Management: the corporate response to the shareholder revolution*. Boston: Harvard, 2000.
- MARTINS, Sergio S.; BARBOSA, Allan C. Q. *Participação nos lucros e/ou resultados: uma forma de remuneração variável? Um estudo no setor metalúrgico da região metropolitana de Belo Horizonte*. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXV, 16 a 19 set. 2001, Campinas – Brasil. Resumo dos trabalhos – ENANPAD 2001 – textos integrais (CD ROM).
- MARTOCCHIO, Joseph J. *Strategic compensation: a human resource management approach*. New York: Prentice Hall, 1998.
- MASTERNAK, Robert. Gainsharing: what is it? *Compensation and Benefits Review*, v.29, n.5, p.44, sep./oct. 1997.
- METZGER, Bert L. *Profit sharing in 38 large companies*. Evanston: Profit Sharing Research Foundation, 1975. In: BASSI, Marcos Sidnei. *A participação dos trabalhadores nos lucros das empresas*. Dissertação (mestrado). EAESP/FGV. São Paulo, 1995.
- MILKOVICH, George T.; NEWMAN, Jerry M. *Compensation*. Singapore: McGraw Hill, 1999.

- NASCIMENTO, A. M. *Direito do trabalho na constituição de 1988*. São Paulo: Saraiva, 1989.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PETERSON, Pamela P.; PETERSON, David R. *Performance de empresas e medidas de valor adicionado*. Virginia: Fundação de Pesquisa do Instituto de Analistas Financeiros Certificados, 1996.
- RAPPAPORT, Alfred. *Gerando valor para o acionista: um guia para administração e investidores*. São Paulo: Atlas, 2001.
- RAY, Russ. Economic value added: theory, evidence, a missing link. *Review of Business*, p.66-70, spring 2001.
- ROSA, Fernanda Della *Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2000.
- SANTOS, Antonio Raimundo. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- SCHUSTER, Jay R.; ZINGHEIM, Patricia K. *The new pay: linking employee and organizational performance*. New York: Lexington Books, 1992.
- SHARPE, William F. *Investments*. New Jersey: Prentice-Hall, 1981.
- SIMONSEN, Mario Henrique; CYSNE, Rubens P. *Macroeconomia*. São Paulo: Atlas, 1995.
- STEWART, G. Bennett, III. *The quest for value: a guide for senior managers*. New York: Harper, 1999.
- THOR, Carl G. *Gainsharing: creating and sharing success*. Crisp Publications, 1999.
- XAVIER, Paulo R.; SILVA, Mateus de O.; NAKAHARA, Júlio M. *Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- YOUNG, David S.; O'BYRNE, Stephen F. *EVA® and value-based management: a practical guide to implementation*. New York: McGraw Hill, 2001.

Resenhas



por **Rosimeri Carvalho da Silva***

A subjetividade não é um assunto novo na área de administração, embora não seja um tema central e tenha sido desconsiderado pela maioria das grandes teorias que direcionam a área. A obra que discuto aqui me parece vir em momento muito oportuno para estimular que se reflita sobre o modo como os indivíduos vêm sendo absorvidos no movimento, sem cessar e sem pensar, das máquinas que organizam o mundo e que determinam o seu sentido e o que nele faz sentido. Aliás, tendo em vista este esfacelamento do sujeito, tanto pela homogeneização quanto pela acentuação da diferença e do individualismo (VELOSO, 2000) pode-se perguntar onde está o sentido, o que acentua ainda mais a necessidade de se discutir, de se falar em subjetividade, seu reconhecimento e respeito no seio das organizações. Assim como, a reflexão sobre a capacidade do indivíduo em atribuir sentido.

O desenvolvimento e a consolidação de uma ideologia que hierarquiza determinantemente o social frente ao econômico (DUMONT, 2000) tem possibilitado o desenvolvimento de centenas de técnicas para aprimorar os instrumentos de controle e poder (qualidade total, qualidade de vida no trabalho, reengenharia, etc.), tendo em vista unicamente a eficiência e a eficácia. Estes sim temas centrais da administração. Apesar do já antigo surgimento de teorias administrativas que consideravam os indivíduos e davam a estes uma importância crescente, nunca como agora estes, num movimento paradoxal, foram, ao mesmo tempo, tão considerados e tão ignorados pela gestão. Uma vez que as tentativas de controle através da cultura consideram profundamente o indivíduo no momento em que consideram os grupos e suas crenças, podemos dizer que nunca antes a gestão focou tanta atenção nas questões simbólicas do movimento organizativo. No entanto, tendo em vista o impacto destas técnicas sobre os indivíduos (veja-se Enriquez e De Gaulejac), ao mesmo tempo em que, numa perspectiva mais ampla, o impacto da gestão sobre o meio-ambiente e a sociedade, pode-se dizer que jamais as organizações conseguiram alcançar tamanha legitimidade frente à sociedade que lhes garantisse uma atuação tão nefasta. E antes que se diga que a questão não foi colocada, a questão é: é possível conciliar as duas coisas? É possível conciliar os indivíduos como meios para o alcance de objetivos e como atores da ação organizacional? Parece-me que esta é a questão central por trás da obra de Eduardo Davel (pesquisador da Université du Québec) e Sylvia Contant Vergara (professora da EBAP/FGV), *Gestão com Pessoas e Subjetividade*, que foi lançado pela Atlas.

O mínimo que se pode dizer sobre o livro organizado por Davel e Vergara é que ele tem o mérito de proporcionar ao leitor uma ampla visão das relações entre a gestão e a subjetividade. Da inovação ao poder, passando pelo prazer, interioridade e cultura, o livro apresenta reflexões instigantes e convidativas que, graças à densidade dos textos, tomam por completo a atenção do leitor. Por isto, o livro deve rapidamente tornar-se fundamental para os estudiosos da área, principalmente aqueles que pretendem abordar a gestão de RH de modo não convencional. Esta é outra grande característica do livro. A abordagem da gestão de RH forçando suas fronteiras e enriquecendo-a com conteúdos menos técnicos e uma preocupação mais reflexiva.

O tema central não poderia ser mais atual. Tendo em vista os ataques teóricos, políticos, morais que vem sofrendo o indivíduo, centrar a reflexão na subjetividade é debater-se contra uma onda de determinismos, de abusos de poder e de desencantamento. Como dizia Guattari (1990), a relação da subjetividade com sua exterioridade - seja ela social, animal, vegetal, cósmica - se encontra comprometida numa espécie de movimento geral de implosão e infantilização regressiva. Infantilização que Enriquez examina no artigo incluído na obra, onde trata da interioridade e sua relação com a organização e onde conclui que o desaparecimento da interioridade não é inevitável.

* CAD-CPGA-UFSC.

Mas gostaria de começar do começo e estou me deixando levar pelo entusiasmo e pelas reflexões que os artigos brilhantes que compõem a obra podem suscitar. O começo é o capítulo introdutório à obra, como habitualmente se encontra em compilações de artigos. Com um diferencial: o capítulo introdutório não apenas introduz o leitor à obra, mas apresenta o tema de forma abrangente e instigante ao mesmo tempo em que apresenta uma argumentação consistente sobre a questão da subjetividade na Administração de Recursos Humanos. Resta a questão de como conciliar as pessoas como meios e as pessoas como sujeitos da ação, como mostra o gosto amargo deixado pelo último parágrafo do texto. O capítulo objetiva evidenciar o quanto a subjetividade assim como a objetividade é importante para a gestão e especificamente para a gestão de RH, da qual o texto vai explorar a evolução, as abordagens e as novas perspectivas.

Seria impossível aqui fazer a resenha de cada um dos capítulos que compõem a obra, logo, me limitarei a uma rápida passagem sobre cada um. De uma maneira geral os autores se posicionam contra os excessos organizacionais e suas consequências sobre os indivíduos e a gestão. Frente à questão da inovação Alter explora as transgressões e conclui sobre a necessidade de uma organização estruturada o suficiente para impedir a desordem, mas nem tanto que impeça a mudança. Bastos e Zarifian discutem os processos cognitivos e comunicacionais nas relações interpessoais enfatizando a necessidade de reflexão sobre as estruturas e a forma de pensamento, conhecimento e comunicação para a compreensão das decisões e ações dos indivíduos. Townley utiliza Foucault para tentar desmontar as auto-evidências da ARH, trazendo uma linha alternativa de análise que permite compreender melhor a utilização de práticas disciplinares na ARH para a constituição de conhecimento e poder. Práticas essas que criam o sujeito industrial.

Rouleau, Burrell e Tonelli abordam temas raramente encontrados nos livros sobre administração e, com isto, nos mostram a importância de considerar a integralidade do indivíduo na sua relação com as organizações. Já Prestes Motta, Bresler, Freitas e Alcadipani abordam a sempre interessante questão da cultura, brasileira ou estrangeira, seja nesta estranha mania de valorizar o estrangeiro e desvalorizar o “nacional”, quanto na dificuldade em entrar “de fato” em relação com uma outra cultura.

No capítulo final, os organizadores fornecem indicações para que os atuantes na área considerem os diversos aspectos destacados nos textos agrupando-os em cinco dimensões: transgressões e risco; conhecimento, comunicação e poder; interioridade, prazer, emoção e gênero; relações amorosas e familiares; cultura brasileira e estrangeira.

Em tempos como os nossos, a constituição do sujeito responsável, atuante em suas diferentes facetas e o respeito à sua completude é sem dúvida uma matéria importante e que deve interessar a todos aqueles envolvidos, não somente com gestão, mas com as ciências sociais em geral. No entanto, ao longo da obra, uma questão insiste em retornar, uma questão levantada por Solé (2000) e presente também no texto de Enriquez: as indagações e investigações sobre a subjetividade no universo da gestão, seriam uma forma de trabalhar pela liberdade dos seres humanos? Não creio que um só livro possa responder à questão, mas este tem o mérito de nos levar a refletir sobre o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Dumont, Luois. **O individualismo** – uma perspectiva antropológica da ideologia moderna. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

Guatarri, F. **As três ecologias**. Rio de Janeiro: Papyrus, 1990.

Solé, Andreu. **Createurs de mondes** – nos possibles, nos impossibles. Paris: Editions du Rocher, 2000.

Veloso, Mariza. Réquiem para o sujeito: paradoxos modernos e pós-modernos. In: Maria Francisca Pinheiro Coelho, Lourdes Bandeira e Marilde Loiola de Menezes (orgs.). **Política, ciência e cultura em Max Weber**. Brasília: Editora da UnB: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000.

Idéias em Debate



ALGO ESTÁ PODRE NO REINO DA DINAMARCA

Cristina Amélia Carvalho¹
Marcelo Milano Falcão Vieira²

Século XXI, terceiro milênio, talvez por isso, ou talvez não tenha nada a ver com datas e numerais, tenhamos uma sensação crescente de que estamos chegando ao umbral de uma inflexão na produção do conhecimento no campo da administração ou, mais precisamente, no campo dos estudos organizacionais.

Os nossos mais prestigiados e prestigiosos eventos nacionais, como os Enanpads, os Eneos, mas também outros de menor envergadura, têm atestado sucessivamente, nos últimos anos, o crescimento da área por meio do aumento do número de participantes, de pesquisadores, de estudiosos, de artigos e livros publicados, de trabalhos submetidos; enfim, todos os indicadores que, de uma forma ou de outra, estão ligados à produção de conhecimento na área demonstram uma tendência crescente em termos quantitativos.

Os mais destacados dentre nós participam hoje de fóruns acadêmicos no exterior e, diga-se, em centros em que a pesquisa na área tem mais tradição do que aqui, em terras brasileiras.

Mas *algo está podre no reino da Dinamarca*. Esta elogiada “quantidade crescente” de produção realizada encerra um, também crescente, perigo: a subordinação às metas, às estatísticas de sucesso, algo que, por exemplo, atormenta artistas e desportistas: não voltar a vender um milhão de cópias ou não quebrar mais um recorde. Estes, que estão sempre sob a mira dos holofotes, que lhes dirigem a mídia e o público do qual dependem, conhecem bem o fantasma do “já não é mais o mesmo!”, ou do “não conseguiu se manter no topo”. Surge então o espectro do *doping* para uns ou da contagem de exemplares fictícios, para outros. Este último caso já é encontrado, em menor escala, é verdade, na academia, guardadas as devidas especificidades do que se entende pelo termo “exemplares” em ambas as esferas.

Por que contamos estes casos? Como nos dizem respeito? Porque quer nos parecer que nós, acadêmicos, que trabalhamos na produção de conhecimento, entramos na era da cadeia de produção também, assim como há décadas já aconteceu com a indústria. Nós, como os artistas e desportistas, temos um público e patrocinadores a quem devemos prestar contas. Esse público somos nós mesmos, a comunidade acadêmica, que acompanha os sucessos e fracassos dos seus membros, que convida ou ignora seus pares na medida dessa percepção. Mas essa percepção não deriva de uma análise da profundidade dos escritos do indivíduo, mas da medida de sua visibilidade decorrente do ajuste às abordagens do momento. Nossos patrocinadores, ou quem deles faz as vezes, são as instituições que nos legitimam, a nós e aos programas de ensino de graduação e de pós-graduação nos quais trabalhamos.

Vejamos um exemplo do que costuma ocorrer nos programas de pós-graduação: após submeter-se a e passar por uma seleção de mestrado – que não é por demais exigente – um aluno de mestrado em administração acredita que deverá trabalhar muito se quiser ser mestre. Seus professores, entretanto, sabem que ele poderá ou não se esforçar muito, mas ele terá que ser mestre porque, quando entra no sistema, deixa de ser somente um pesquisador em formação e passa a ser

¹ Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE).

² Professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV) e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE).

também um elemento das estatísticas do seu orientador, do seu programa de pós-graduação e da pós-graduação, de modo geral, e que do sucesso desses dados dependem os patrocínios, ou melhor, os financiamentos. Mas não é só sair mestre que se pede; há que fazê-lo em um curto espaço de tempo, pois há, também, metas de tempo a cumprir. A obsessão pelo objetivo final usurpou os espaços de reflexão. O mesmo se aplica a quem ingressa em um programa de doutorado.

E todas estas metas são independentes do talento dos indivíduos e do tipo e da qualidade de seus trabalhos. No caso específico do doutorado o problema se apresenta de maneira ainda mais preocupante, uma vez que os novos doutores serão responsáveis pela formação de outros mestres, que se tornarão possivelmente doutores, tendo sido submetidos aos mesmos critérios de avaliação, por nós entendidos como insuficientes, dos seus formadores.

É evidente que não estamos a defender as baixas produção e produtividade. Sabemos também que a ausência de critérios de qualquer ordem pode levar à acomodação e a resultados semelhantes aos decorrentes da isonomia salarial nas universidades federais. Tentar tornar igual o que não o é gera injustiça e desalento.

Nossa reflexão dirige-se para a preocupação com o rumo a que nos conduzem os critérios ora utilizados para avaliação e, principalmente, seus reflexos na formação dos quadros que, no futuro, serão, portanto, os pesquisadores, geradores de conhecimento do nosso país. A produção de conhecimento genuíno, criativo, teórico e original, em detrimento da simples aplicação e teste de conhecimentos gerados em outros lugares, requer um tempo diferente daquele da produção em massa. Seus efeitos também são diferentes. Contribuem, de fato, para a constituição de uma *intelligentsia*, fundamental para o desenvolvimento soberano de um país.

Sentimos, entretanto, que vivemos os “Tempos Modernos” na academia, mas, ao invés de apertarmos porcas como Carlitos na cadeia de montagem, produzimos artigos, livros, palestras, pós-graduandos, seminários e conferências num ritmo atordoante. Uma pergunta que nos ocorre: teria César Lattes descoberto o méson pi aos 25 anos se tivesse que se adequar a essas metas?

E o que fazemos nós para cumprir estes parâmetros de quantidade e de tempo? Transformamos o que deveriam ser etapas duras de avaliação em rituais de passagem e, mais grave ainda, para ganhar tempo, partimos de uma dada leitura da realidade, de uma plataforma conceitual já consensual. Fazemos uso do pensamento dominante porque é mais facilmente aceito sem precisar de tanto esforço e, principalmente, de tanto tempo para o tornar legítimo, para o fundamentar. Ele já o é pela construção ativa a partir de pólos e pessoas legitimadas no campo e, pela repetição generalizada que construiu o consenso. Assim, a academia, pelas normas que se impôs, está nos conduzindo a sermos fabricantes de uma ciência dócil.

Escrevia outro dia Maurice Maschino, no *Le Monde Diplomatique* (10/2002), a respeito dos intelectuais; que eles não servem a uma causa, mas, ao contrário, se servem dela, põem a infelicidade do mundo a serviço do seu ego, alimentando seu narcisismo exorbitante. Identificamos esta realidade no nosso meio quando percebemos que dissociamos o que pensamos do que escrevemos. Dizia Bourdieu que o papel do intelectual é ser a má consciência do seu tempo e de sua época. Será que o estamos sendo ou somos tão-somente o reforço da consciência dominante do tempo que nos coube viver?

Esta é uma reflexão difícil de descrever ou, pelo menos, de publicar. Não é sábio criar discórdia onde reina a harmonia, reza o bom senso. Diria um dos muitos *experts* em futebol deste país que *em time que está ganhando não se mexe*. Mas não somos jogadores e isto não é um jogo, pelo menos em seu sentido lúdico. No nosso “campo de jogo” não deve haver harmonia – apenas no que tange às relações pessoais com nossos amigos e colegas de profissão a quem prezamos e a quem saudamos sempre – mas, no campo das idéias, a harmonia é malsã, é sinal

de desalento e de acomodação, é sinal de domesticação da má consciência de que falava Bourdieu.

Aqui, ao contrário, há que se discutir, debater, aceitar os embates, confrontar as idéias com a força correspondente à importância do que se defende. Há que se abrir espaços diferenciados para a discussão que não sejam tão-somente espaços de apresentação que satisfaçam nossos *curricula vitae* e nossas metas de produção. Por isso aceitamos o desafio desta corajosa iniciativa da *Revista Organizações & Sociedade* pois, ainda que possa parecer uma excentricidade de seus idealizadores, vemos nela um passo para uma inflexão na forma de produzirmos conhecimento.

Não podemos deixar de nos preocupar e sentir incomodados com a expansão da produção acadêmica. Ela parece seguir o ritmo de produção em massa que caracteriza a economia desde o alvorecer da Segunda Revolução Industrial, onde já no início, Henry Ford introduziu a linha de montagem. Vivemos até hoje as conseqüências e desdobramentos de produzir e comercializar em massa bens e serviços. E o texto de Marcelo e Cristina nos lembra que isto está ocorrendo, agora aqui neste, até recentemente, pacato Brasil, também na produção de bens e serviços acadêmicos. Digamos que os produtos são livros, artigos, capítulos e submissões à ANPAD. Poderíamos agregar mais de dois milhares de cursos de graduação, algumas dezenas de programas de pós graduação *stricto sensu* e uma aparentemente inesgotável fonte de cursos de profissionalização que vão desde alguns poucos mestrados profissionais (MPAs) até MBAs de duração e conteúdo absolutamente flexíveis, alguns deles caracterizados pelo exotismo de nada terem a ver com administração de negócios.

Certamente tudo isto é surpreendente se lembrarmos que Peter Drucker só fez um curso de graduação quando ainda jovem em sua nativa Viena e que até meados do século XX a maioria dos professores em universidades européias não possuíam o doutorado. Em nosso país, a institucionalização da pós-graduação se deu apenas a partir da década de setenta e antes dela doutorados eram raros, a maioria dos professores universitários era apenas formada em nível de graduação. Os raros doutores adquiriam o título já quando suas carreiras acadêmicas se apresentavam consolidadas e a tese era um depoimento à comunidade acadêmica de maturidade e criatividade intelectual. Seguramente uma contribuição à área de conhecimento envolvida. Se não se publicasse não se perderia. Mas quem optasse por fazê-lo que o fizesse apenas se tivesse algo a dizer. Cabe aqui a lembrança dos conselhos de Rainer Maria Rilke a um jovem poeta a quem recomendava só escrevesse quando não suportasse mais deixar de fazê-lo. Quando a pressão interior por escrever não pudesse mais ser contida. Se tais conselhos fossem hoje ouvidos a maioria dos programas de pós-graduação seria descredenciada pela CAPES e o CNPq poderia encontrar alternativas para os recursos do contribuinte gastos em programa de pós-doutoramento.

Estamos em nosso país a seguir uma tendência mundial. O número de *outlets* deverá também expandir-se aumentando a listagem Qualis a fim de poder abrigar um número crescente de trabalhos. E os anais do ENANPAD também crescerão e deveremos passar a ter mais reuniões além do encontro anual de setembro. Como já tivemos ENEOs e este ano 3E, deveremos passar a ter reuniões setoriais por áreas de interesse, concentração, linhas de pesquisa, áreas temáticas e outras coisas mais. Isto não é exclusivo da administração, mas ocorre em todas as áreas de conhecimento. Estou certo que se tomarmos ao acaso qualquer campo e formos seguir os seus passos, encontraremos a mesma ritualização com encontros e *outlets*.

A questão de importância não é lamentar a mediocridade e a irrelevância da maioria das coisas produzidas, mas saber se alguns benefícios podem ser colhidos de tais fenômenos. A massificação contém méritos indiscutíveis. Retomando os passos de Theodor Adorno sobre a indústria cultural e a deterioração do gosto, poderíamos tentar imaginar quais as chances que alguém teria na Europa de meados do século XIX de ouvir as nove sinfonias de Beethoven. Mesmo que se vivesse em Paris, Londres ou Viena seriam muito pequenas. Num país como o Brasil, a probabilidade seria próxima de zero. Atualmente você poderá ouvi-las quantas vezes desejar, em CD, DVD, Vídeo cassete e mesmo indo a concertos num

* Professor Titular FGV/EAESP

razoável número de centros onde orquestras sinfônicas executam as obras do grande gênio. Sempre caberia observar que a maioria das execuções ao vivo não tem a qualidade e a pertinência das execuções de um pequeno número de conjuntos sinfônicos. Nada contra o Rio Grande do Sul, mas creio que mesmo os gaúchos mais machos concordariam que a Sinfônica de Londres e a Filarmônica de Berlim tocam Beethoven melhor que a OSPA- Orquestra Sinfônica de Porto Alegre, pelo menos por enquanto.

A massificação não elimina necessariamente a qualidade, nem conspira contra ela. E a massificação permite que se perceba amplamente a estratificação existente num sistema. O Provão explicitou algo de há muito conhecido: o sistema escolar de terceiro grau entre nós é bastante estratificado e as instituições se distribuem de A até E. A proliferação de artigos, teses, dissertações e anais de encontros acadêmicos e científicos permite que se perceba que a maioria das publicações são de reduzida ou nenhuma relevância e que certamente não resistirão a prova do tempo. E o que é mais importante, não impedem que coisas boas, relevantes e criativas sejam produzidas e divulgadas. Na nossa área organizacional, poderíamos tentar explicar apelando, como freqüentemente se vem fazendo, ao neo-institucionalismo. A maiorias das publicações e submissões são feitas não porque haja pressões interiores, à maneira de Rilke, mas muito exteriores, onde se fazem presentes, a coerção, a imitação e as regras do jogo.

A proliferação, inegavelmente de qualidade duvidosa para a maioria dos trabalhos apresentados e publicados, não impede que se tenha produção de qualidade. As coisas talvez sempre tenham sido assim. Lembremos que Antonio Salieri compôs mais de quarenta óperas, outros compositores cujos nomes não encontram nem mais registro em nossos dias, alguns milhares e que Mozart não chegou a uma dezena, ficando aproximadamente outra dezena para Wagner. Vivêssemos ao longo do século XIX e final do XVIII e ficaríamos assustados com a proliferação de mediocridades e irrelevâncias líricas.

Se atentarmos para uma arte contemporânea como o cinema, acredito que caberiam as mesmas observações. Nada mais impressionante do que a produção em massa da indústria de Hollywood e dos produtores indianos. O Oscar, mega contraparte de nosso ENANPAD, vem registrando poucos filmes que possivelmente permanecerão. Mas ao longo das décadas construiu-se uma cinematografia, como acredito se vem construindo alguma coisa em administração de maneira geral. Certamente não com a velocidade desejável. Se quisermos deixar de lado a pitada de maldade, presente em todo analista que faz uso do neo-institucionalismo, poderemos até imaginar que parte dos trabalhos publicados e submetidos constituem um processo de aprendizagem. Afinal, devemos reconhecer que outro ingrediente de uma sociedade que produz e comercializa em massa é que ela também educa em massa. Já se falou em *over schooled society*. E sabemos que a maioria das ocupações não exige grau universitário para o seu exercício. Mas já que se escolariza, é inteligível e meritório que haja um esforço para apreender. No caso a escrever, pesquisar e publicar trabalhos que sejam considerados científicos.

Talvez a última coisa a acrescentar às legítimas preocupações de Marcelo e Christina seja a necessidade de se trazer à cena a virtude pouco encontrada num mundo massificado, a paciência.