



A Revista Organizações & Sociedade é uma publicação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - EAUFBA. 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/EAUFBA), André Ghirardi (Economia/UFBA), Antonia Colbari (NPD/UFES), Antonio Virgílio Bastos (NPGA/EAUFBA), Carmem Miguelis (ESPM/RJ), Cristina Carvalho (NPD/UFPE), Débora Zouaim (EBAPE/FGV/RIO), Eduardo Davel (EHCCM - Canadá), Elenaldo Teixeira (FFCH/UFBA), Elizabete Santos (NEPOL/EAUFBA), Elizete Passos (Educação/UFBA), Fernando Tenório (EBAPE/FGV), Flávio Vasconcelos (EAESP/FGV), Francisco Teixeira (NPGA/EAUFBA), Gelson Silva Junquilha (PPGADM/UFES), Genauto França (NPGA/EAUFBA), Gilberto Almeida (NPGA/EAUFBA), Jader Souza (FRB/BA), Jair Nascimento Santos (FACE/UFMG), José Célio Andrade (NPGA/EAUFBA), Lúcia Barbosa (CMA/UFPE), Luiz Marques (FRB/BA), Marcelo Milano (EAESP/FGV), Marco Aurélio Ruediger (EBAPE/FGV), Marcus Alban (NPGA/EAUFBA), 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 Priscilla Kreitlon (NPGA/UFBA), Maria Tereza Ribeiro (NPGA/EAUFBA), Marlene Catarina Melo (FACE/UFMG), Marta Farah (EAESP/FGV), Nelson Oliveira (NPGA/EAUFBA), Nilton Vasconcelos (CENTEC/BA), Norberto Hoppen (PPGA/UFRGS), Osvaldo Guerra (Economia/UFBA), Paula Schommer (EAESP/FGV), Paulo Henrique (Economia/UFBA), Pedro Lincoln (PROPAD/UFPE), Reynaldo Marcondes (PPGA/Mackenzie), Roberto Moreno (IAG-PUC/RIO), Robert Verhine (ISP/UFBA), Robson Tenório (Educação/UFBA), Rivanda Teixeira (Administração/UFSE), Rocio Castro (NEPOL/EAUFBA), Rosimeri Carvalho (ADM/UFSC), Ruth Laniado (NPGA/UFBA), Sandra Chaves (Nutrição/UFBA), Sônia Gondin (ISP/UFBA), Sônia Regina Fernandes (Psicologia/UFBA), Suzana Moura (NPGA/EAUFBA), Theresinha Miranda (Educação/UFBA), Úrsula Wetzel (COPPEAD/UFRGS), Wilson Menezes (Economia/UFBA)

Editor

José Antonio Gomes de Pinho

Secretária Executiva

Maria Cândida dos Anjos Bahia

Capa e Projeto Gráfico

Boaventura F. Maia Neto

Editoração Eletrônica

Ricardo Tosta Júnior

Logomarca O&S

Rosa Ribeiro (Cateto Design)

B. F. Maia Neto

Ilustração

Orgasmo, Branca Paternostro, 1999

Impressão e Acabamento

Envelope & Cia e Fast Design

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.ii., 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

ESCOLHAS METODOLÓGICAS EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

SYLVIA CONSTANT VERGARA

ALKETA PEÇI

13

AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS NO ENSINO SUPERIOR: O PONTO DE VISTA DE ALUNOS REGULARES E VESTIBULANDOS PORTADORES DE DEFICIÊNCIA

BEATRIZ REGINA PEREIRA SAETA

SILVIO POPADIUK

MARIA LUIZA MENDES TEIXEIRA

27

IDENTIDADE, LEGITIMAÇÃO SOCIAL E TEORIA ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES DE UMA

ANÁLISE SOCIOLÓGICA DA POLÍTICA DE

GESTÃO DE PESSOAS DA NATUREZA

ISABELLA FREITAS GOUVEIA DE VASCONCELOS

FLÁVIO CARVALHO DE VASCONCELOS

41

A CONTRIBUIÇÃO DAS REDES NA FORMAÇÃO DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL - UM ESTUDO DE CASO

RUTHY NADIA LANIADO

AMILCAR BAIARDI

61

OS DIFERENTES MODELOS DE FAMÍLIA E DE EMPRESAS FAMILIARES E SEUS RESPECTIVOS VALORES: UM OLHAR SOBRE EMPRESAS COMERCIAIS EM PORTO ALEGRE

NEUSA ROLITA CAVEDON

DEISE LUIZA FERRAZ

75

EVOLUÇÃO ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA DE ENERGIA ELÉTRICA: O SEGMENTO DE DISTRIBUIÇÃO NA REGIÃO NORDESTE

GERVÁSIO F. SANTOS

ANDRÉ G. GHIRARDI

93

EXPLORANDO O CONSTRUTO ORGANIZAÇÃO DE
APRENDIZAGEM NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE EM
ÓRGÃO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL BRASILEIRO

TOMÁS DE AQUINO GUIMARÃES
GUSTAVO PEREIRA ANGELIM
DOMINGOS SAVIO SPEZIA
GERLANE DE AZEVEDO ROCHA
RODRIGO GOMES MAGALHÃES

111

PODER LOCAL E GESTÃO URBANA: FORMULAÇÃO DE UMA
VISÃO ESTRATÉGICA À DINÂMICA DAS CIDADES

MARCELO MILANO FALCÃO VIEIRA
EURIPEDES FALCÃO VIEIRA

127

A TRAJETÓRIA DE DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO
MUNICIPAL EM RECIFE E SALVADOR:
ESCOLHAS POLÍTICAS E PROCESSO DECISÓRIO

ANTÔNIO SÉRGIO ARAÚJO FERNANDES

141

ENSAIO

CLICFILHOS.COM.BR: O DILEMA DE SEGUIR
EM FRENTE OU PARAR A TRAJETÓRIA

FÁBIO FREZATTI

161

IDÉIAS EM DEBATE

TRÉPLICA AO PROFESSOR BERTERO

MARCELO MILANO FALCÃO VIEIRA

CRISTINA AMÉLIA CARVALHO

179



Apresentação

Trazemos ao leitor (a) mais uma edição da O&S. Apresenta, em sua abertura, o artigo de Sylvania C. Vergara e Alketa Peci que discorre sobre a investigação das metodologias de análise utilizadas por pesquisadores nacionais e estrangeiros na área de Estudos Organizacionais. A pesquisa varre um amplo estoque de artigos publicados nos anos 2000 e 2001 em algumas das importantes revistas nacionais e estrangeiras. Sem querer tirar o interesse dos leitores pelo artigo, os resultados mostram a permanência da predominante orientação positivista na área organizacional, o que certamente servirá de reflexão para todos os envolvidos em pesquisa neste campo.

O segundo artigo desta edição traz a contribuição de Beatriz Regina P. Saeta, Silvio Popadiuk e Maria Luiza M. Teixeira, que investigam a forma como portadores de deficiência avaliam a qualidade de serviços educacionais oferecidos por instituições de ensino superior e como isto impacta em suas vidas. O trabalho assenta-se em todo um referencial teórico e faz uso de técnicas quantitativas para obter os resultados desejados.

A contribuição seguinte à O&S vem de Isabella F. G. Vasconcelos e Flávio C. Vasconcelos que tomam a empresa Natura para analisar a política de gestão de pessoas no tocante ao significado do trabalho e a identidade social das suas vendedoras. O artigo baseado em uma metodologia etnográfica, funda-se na idéia de legitimidade social mostrando a importância da análise sociológica fenomenológica para a análise organizacional.

O quarto artigo vem da lavra de Ruthy Laniado e Amilcar Baiardi que voltam-se para a investigação da cooperação empresarial na Bahia sob a perspectiva das redes, onde o funcionamento destas se deve à formação de diferentes níveis de cooperação. A cooperação identificada prende-se tanto ao interesse específico da empresa, do setor ou da cadeia produtiva, bem como encontra-se pautada em valores de compromisso e associativismo. Prossegue esta edição com a colaboração de Deise Luiza Ferraz e Neusa R. Cavedon que abordam o tema da empresa familiar tomando como objeto empírico empresas de pequeno porte de Porto Alegre. As pesquisadoras voltam-se, através do método etnográfico, da observação participante e das histórias de vida, para a detenção de valores, encontrando como resultado, tanto a presença de valores pré-modernos quanto arranjos contemporâneos e modernos.

O trabalho de Gervásio F. Santos e André Ghirardi nos traz a análise do setor de energia elétrica após as reformas efetuadas nos últimos anos. Mais especificamente, o artigo objetiva descrever as inovações organizacionais que conduzem ao aparecimento de novas competências, necessárias ao ambiente competitivo, tratando, portanto, de um tema contemporâneo e estratégico.

Os três últimos artigos situam suas preocupações na área do setor público. Começando com o trabalho de Tomás de Aquino Guimarães e autores que circunscreve a análise no Ministério de Integração Nacional, investigando em que medida este caracteriza-se como uma “organização de aprendizagem”. O artigo toma várias fatores, baseados no referencial teórico, para análise, alcançando uma percepção de que a aprendizagem ainda não se tornou uma prática institucionalizada.

Segue-se o artigo de Marcelo Milano F. Vieira e Eurípedes F. Vieira que reflete sobre a gestão estratégica das cidades contemporâneas. Estas são vistas sob vários focos: continuidade da herança histórica, reordenação do território, como ente psicológico. A gestão dessa unidade complexa é analisada levando em conta os fluxos de demandas sociais e a estrutura de poder. Os autores valem-se das teorias que estudam as cidades no contexto das profundas transformações da sociedade contemporânea.

A seção de artigos encerra-se com a contribuição de Antônio Sérgio A. Fernandes que seleciona duas cidades para sua investigação – Recife e Salvador -, abordando como o processo de redemocratização impactou essas duas urbes e que respostas foram obtidas nesses dois contextos. O autor vale-se do conceito de “dependência de trajetória” para fundamentar sua análise.

Esta edição da O&S traz ao leitor(a) a novidade da seção **Ensaio**. Já há algum tempo a comunidade vinha reclamando a abertura desse espaço para abrigar reflexões de pesquisadores que não atendem à forma estrita de artigos, mas que podem proporcionar *insights* para outros estudiosos dos mais variados temas da área de organizações e sociedade. Abrimos esta nova seção com o ensaio de Fábio Frezatti que versa sobre a abertura de um *site* de prestação de serviços para pais de crianças e adolescentes. A medida que o *site*

foi se desenvolvendo e ganhando reconhecimento, as empreendedoras responsáveis pelo projeto depararam-se com o destino deste: manter ou crescer?. O autor descreve este processo debatendo as alternativas. Aproveitamos a oportunidade para convidar outros pesquisadores a expor suas experiências e inquietações na forma de ensaio.

Finalizamos, na seção ***Idéias em Debate***, com a Tréplica de Marcelo Milano F. Vieira e Cristina Carvalho aos comentários do Prof. Carlos Osmar Bertero publicada na última **O&S**, fechando, assim, o ciclo de debate deste tema.

Ao encerrar esta apresentação, gostaria de chamar a atenção do nosso distinto leitorado para a próxima edição da Revista **O&S** que estará completando 10 anos de existência e, assim, estaremos preparando um número especial para esta ocasião.

Boa leitura!

Prof. José Antonio Gomes de Pinho
Editor

Artigos



ESCOLHAS METODOLÓGICAS EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Sylvia Constant Vergara *
Alketa Peci **

RESUMO

Vários pesquisadores têm se voltado para estudos organizacionais, privilegiando temas como nacionalidade dos autores referenciados, o jeito brasileiro de publicar, assunto, enfoque predominante, métodos de pesquisa. O presente estudo insere-se no escopo destes últimos, instigado pelas seguintes questões: Que metodologia tem sido privilegiada em estudos organizacionais de autores brasileiros e estrangeiros? Haverá entre eles alguma diferenciação? Para obter-lhes a resposta foram analisados 194 artigos publicados nos anos 2000 e 2001 em três revistas estrangeiras e três brasileiras, todas desfrutando de grande reputação: *Organization Studies*, *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Revista de Administração de Empresas*, *Revista de Administração da USP* e *Revista de Administração Pública*. Os resultados da pesquisa mostram que, embora o percentual não seja alto, os métodos tradicionais de orientação positivista ainda prevalecem em estudos organizacionais. Os resultados instigaram reflexões sobre suas possíveis causas, bem como a apresentação de metodologias diferentes encontradas nos artigos analisados.

ABSTRACT

Different researchers have been studied issues related to organizational studies like author's nationality, Brazilian way of publishing, predominant topics and insights, and research methods. This study aims contributing to this set of issues, investigating: What type of methodology has been privileged in Brazilian and foreign authors' organizational studies? Would they present any differences? 194 articles published in well-known journals, like *Organization Studies*, *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Revista de Administração de Empresas*, *Revista de Administração da USP* e *Revista de Administração Pública*, within the 2000-2001 period, were analyzed. The results show that traditional methods of positivistic orientation continue to predominate in organizational studies, although differences exist within the journals and based on their origins. The results instigated reflections related to their possible causes, as well as the presentation of different methodologies founded in the researched articles.

* Prof^a Titular da EBAPE/FGV

** Prof^a Assistente da EBAPE/FGV

INTRODUÇÃO

Estudos organizacionais vêm sendo foco de vários pesquisadores, privilegiando temas diferenciados. Machado-da-Silva e outros (1990), por exemplo, levantaram o assunto das principais publicações, concluindo que o enfoque prescritivo, portanto, funcionalista, predomina; Bertero, Caldas e Wood Jr. (1999) também identificaram como funcionalista a produção científica brasileira; Bertero e Keinert (1994) levantaram a produção entre 1961 e 1993 para concluir que os estudos estão associados a modelos americanos; Vergara e Carvalho Jr. (1995) e Vergara e Pinto (2000), dedicaram-se a levantar a nacionalidade dos autores referenciados por pesquisadores brasileiros no período compreendido entre 1989 e 1998 para concluir que há hegemonia americana; Hemais e Vergara (2001) buscaram identificar o jeito brasileiro de publicar e concluíram que brasileiros tendem a não privilegiar instância argumentativa e também dão mais destaque ao que é produzido fora do Brasil.

Outros pesquisadores focalizaram o método de pesquisa. Rocha e Ceretta (1998) e Lima (1999), por exemplo, debruçaram-se sobre a pesquisa qualitativa; Rodrigues e Carrieri (2000) levantaram assunto e método dos estudos, para concluir que, em termos de método, predomina o estudo de caso; Cavedon (2001) buscou evidenciar a aplicabilidade da antropologia na administração; Curado (2001) propôs pesquisa histórica; Cabral (1999) apresentou a análise do discurso, Ichikawa e Santos (2001) apresentaram a *grounded theory* e Mendonça (2001), o interacionismo simbólico.

O presente estudo insere-se no escopo dos últimos trabalhos aqui mencionados, para responder à seguinte questão: Que metodologia tem sido privilegiada em estudos organizacionais de autores brasileiros e estrangeiros? Haverá entre eles alguma diferenciação? Partiu-se da suposição de que tanto uns quanto outros têm privilegiado métodos de origem funcionalista, o que revela uma orientação positivista. Acredita-se que, apesar de toda a crítica que essa orientação tem sofrido por parte de inúmeros estudiosos, ela ainda é hegemônica nas pesquisas. Os resultados aqui apresentados referem-se aos anos 2000 e 2001.

O artigo está estruturado em seis seções, além desta introdução. Na primeira argumenta-se sobre as bases da pesquisa em estudos organizacionais. A segunda seção descreve a metodologia utilizada no presente estudo, bem como as principais dificuldades encontradas. Na terceira seção é explicitada a origem das categorizações apresentadas. A quarta revela os resultados da investigação no que concerne aos objetivos das pesquisas consolidadas nos artigos, à coleta de dados, aos cortes temporais e ao tratamento dos dados. Na quinta seção caminha-se para além dos resultados encontrados na busca de resposta aos problemas da investigação e apresentam-se algumas metodologias optativas encontradas nos artigos analisados, bem como argumentos expostos por pesquisadores que as utilizam. A última apresenta as conclusões a que o estudo permitiu chegar.

BASES DA PESQUISA EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Como Spink & Menegon (2000: 64) enfatizam, "a pesquisa científica, vista como discurso institucionalizado, está inserida num sistema de regras pautadas por estratégias de validação há muito consagradas pela tradição". Na definição das autoras, o monismo metodológico prega a unidade do método científico para todos os empreendimentos de investigação, com a formulação e teste de hipóteses com base em dados empíricos.

Ao apresentar estratégias para a pesquisa social, Morgan (1983), por sua vez, assevera que os cientistas engajam-se em um objeto de estudo por meio

de uma base particular de referência. O que é observado e descoberto em um objeto, ou seja, sua objetividade, é tanto produto da interação com técnicas e formas de operacionalização, quanto das características do próprio objeto. No entanto, raramente os pressupostos nos quais baseiam-se as diversas perspectivas de análise social são assumidos explicitamente. Argumenta ser impossível julgar a validade ou a contribuição de perspectivas diferentes de pesquisa em termos de tais pressupostos, sendo que o processo é auto-justificável. Morgan oferece uma base para analisar as lógicas de estratégias diferentes de pesquisas, conforme quadro a seguir.

BASE PARA A ANÁLISE DE LÓGICAS DE PESQUISA	
Pressupostos constitutivos (paradigmas)	A racionalidade de uma estratégia particular de pesquisa é baseada numa rede de pressupostos implícitos ou explícitos, relativos à ontologia e à natureza humana que definem o ponto de vista do pesquisador sobre o mundo social. Tais pressupostos fornecem os fundamentos da prática de pesquisa, inclinando o pesquisador a ver e a interpretar o mundo com base em uma perspectiva, ao invés de outra. Identificando os pressupostos do pesquisador sobre os seres humanos e o mundo nos quais eles vivem, é possível identificar os paradigmas básicos que servem como fundamentos da investigação.
Postura epistemológica (metáforas)	O conhecimento científico molda-se a partir da maneira pela qual os pesquisadores tentam concretizar os pressupostos básicos do seu trabalho. Imagens do fenômeno social, usualmente expressas em termos de metáfora favorita, dirigem a atenção em diferentes maneiras. A imagem favorece uma postura epistemológica particular, sugerindo que alguns tipos de <i>insights</i> , compreensão e explanação podem ser mais apropriados que outros. Pressupostos básicos diferentes e as imagens que são relacionadas e desenvolvidas a partir destes dão início a diferentes bases de conhecimento sobre o mundo social.
Metodologia favorita (solução de quebra-cabeça)	A imagem de um fenômeno a ser investigado oferece a base para a pesquisa científica detalhada, preocupada com o exame, operacionalização e medição, na medida em que aspectos detalhados da imagem caracterizam o fenômeno. A imagem gera conceitos específicos e métodos de estudo por meio dos quais o fenômeno possa ser compreendido. De fato, as metodologias são esquemas de resolução de problemas que diminuem a distância entre a imagem sobre o fenômeno e o próprio fenômeno. Metodologias relacionam o pesquisador com a situação estudada em termos de regras, procedimentos e protocolos gerais que operacionalizam a rede de pressupostos incorporados nos paradigmas do pesquisador e a postura favorita em termos epistemológicos.
A lógica da estratégia de pesquisa é inserida nas relações entre todos os fatores aqui analisados.	

Fonte: Morgan (1983:21)

Não cabe aqui discutir o surgimento de correntes epistemológicas e metodológicas diferentes do positivismo e objetivismo, mas vale lembrar que outras perspectivas existem e dirigem a pesquisa de vários estudiosos sociais.

Na investigação aqui relatada, embora se supusesse a predominância da abordagem funcionalista, buscou-se identificar a presença de diferentes abordagens metodológicas e confirmar se o reconhecimento teórico da importância de multiplicidade e co-existência de abordagens epistemológicas e metodológicas encontrou respaldo em pesquisas da área organizacional. A

pesquisa analisa periódicos brasileiros e também estrangeiros, visando à comparação. A próxima seção os explicita.

METODOLOGIA EMPREGADA NO PRESENTE ESTUDO

A fim de estabelecer a comparação entre metodologias privilegiadas em estudos organizacionais de autores brasileiros e estrangeiros, decidiu-se por escolher três periódicos estrangeiros e três brasileiros. Um dos critérios de escolha dos periódicos foi a análise das políticas editoriais. Foram selecionados aqueles que abrem espaço para publicação de pesquisas na área organizacional. Outro critério foi o reconhecimento público da excelência de tais periódicos.

Os periódicos escolhidos para a análise foram:

- Organization Studies – OS
- Administrative Science Quarterly - AQ
- The Academy of Management Journal - AMJ
- Revista de Administração de Empresas - RAE
- Revista de Administração da USP - RAUSP
- Revista de Administração Pública - RAP

A Tabela 1 apresenta o número de periódicos analisados:

Tabela 1 – Número de periódicos pesquisados

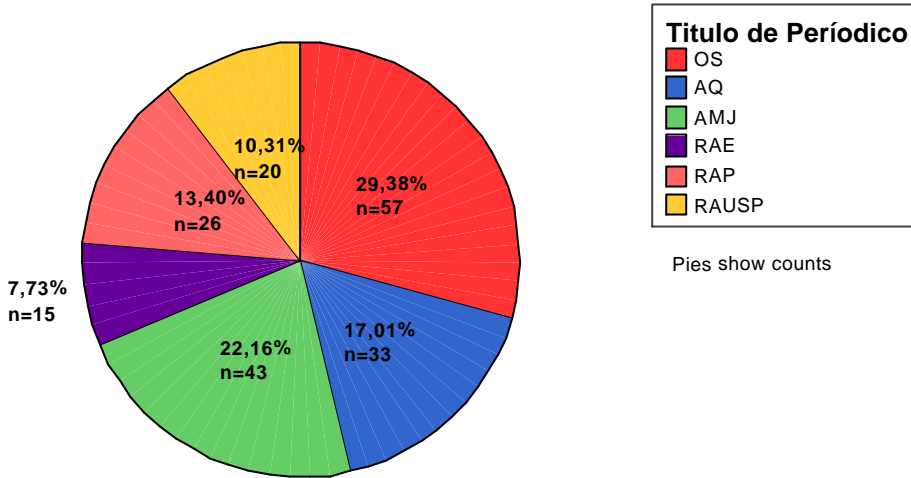
Ano	Organization Studies	Administrativ e Science Quarterly	The Academy of Management Journal	RAE	RAUSP	RAP	Total
2001	4	3	-	4	4	5	20
2000	6	4	6	3	4	6	29
	10	7	6	7	8	11	49

Nos 49 números de periódicos pesquisados, foi analisado um total de 194 artigos. Selecionaram-se, numa primeira instância, apenas aqueles relativos à área de estudos organizacionais. A seleção dos artigos apresentou a primeira dificuldade da pesquisa. Os periódicos estrangeiros caracterizam-se por um número relativamente considerável de publicações da área organizacional, em consonância com os objetivos explicitados nos editoriais, enquanto os brasileiros escolhidos caracterizam-se por uma certa visão multidisciplinar na escolha de artigos para a publicação. Abre-se espaço não apenas para publicações da área organizacional, como também para as de finanças, marketing, economia, políticas públicas e outras. No caso da RAE e da RAUSP, decidiu-se escolher os artigos com base na classificação utilizada na própria revista, ou seja, selecionaram-se, artigos das sub-áreas relativas a estudos organizacionais. Mas outros artigos foram lidos e, quando considerados pertinentes, incluídos na amostra de pesquisa. Como exemplo, tem-se o caso de um artigo da RAE, na área de Administração Hospitalar. No caso da RAP, que não classifica seus artigos em sub-áreas, todos os artigos foram lidos e escolhidos com base na sua aderência a estudos organizacionais. Reconhece-se que critérios e escolhas apresentam limitações, e a inclusão ou não de um artigo pode ser objeto de discussão. Mas isso não chega a causar desconforto, uma vez que se admita o alcance limitado da objetividade.

Do total de 194 artigos analisados, 61 (31,44%) foram extraídos dos periódicos nacionais. O número menor de artigos analisados tendo como fonte tais periódicos é devido, principalmente, ao número consideravelmente maior de artigos pu-

blicados nas revistas estrangeiras, como consequência do foco dessas revistas em estudos organizacionais. Enquanto em cada número de revistas brasileiras pode-se encontrar em torno de três a cinco artigos (ou nenhum) relacionados a estudos organizacionais, nas revistas estrangeiras aqui selecionadas a situação é inversa. A Figura 1 apresenta o número de artigos analisados em cada periódico.

Figura 1 – Número e percentual de artigos analisados, por revista

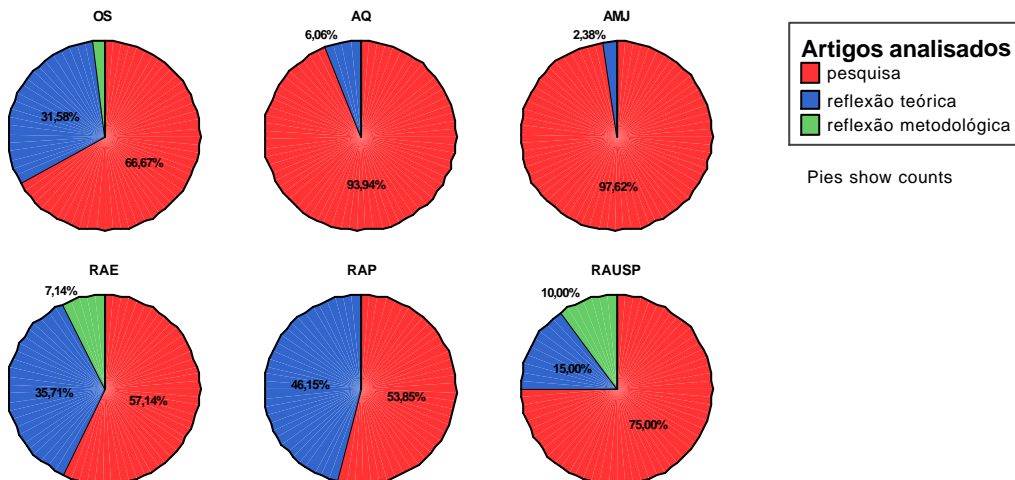


Como se pode observar, foram analisados 57 artigos da OS, 33 artigos da AQ, 43 artigos da AMJ, 15 artigos da RAE, 26 artigos da RAP e 20 artigos da RAUSP.

Em uma segunda instância, do total de 194 artigos, selecionaram-se aqueles que dizem respeito a pesquisas empíricas, em banco de dados e em documentos, perfazendo um total de 147 artigos. Foram excluídos os que se limitam à pesquisa bibliográfica (24,22%), seja como base para reflexão sobre teorias ou reflexão sobre metodologias; foram, portanto, excluídos os ensaios, cuja análise da metodologia utilizada foge ao escopo desse trabalho.

Na análise dos artigos, percebe-se claramente que as revistas nacionais abrem mais espaço à publicação de artigos baseados em reflexões sobre teorias, enquanto resultados de pesquisa empírica e outros são privilegiados para publicação em periódicos estrangeiros, conforme a Figura 2 permite visualizar.

Figura 2 - Tipo de artigo por periódico



CATEGORIZAÇÃO DA METODOLOGIA REVELADA NOS PERIÓDICOS SOB ANÁLISE

Tendo em vista o propósito deste estudo, era preciso categorizar as opções metodológicas utilizadas nos artigos pesquisados. Categorias devem, aqui, ser entendidas como “*importantes estratégias lingüísticas (...) presentes na própria organização da linguagem (verbal, escrita, gestual, icônica). Utilizamos categorias para organizar, classificar e explicar o mundo. Falamos por categorias.*” (Spink & Menegon, 2000:78). Spink & Menegon (2000) diferenciam a *abordagem cognitivista da discursiva*. Na primeira, a ênfase recai nas propriedades universais e na representação mental, embora reconhecendo o papel da cultura. A segunda trata a categorização como construção em duplo sentido: construções culturais que estão disponíveis para dar sentido à experiência, e construções situadas, utilizadas para a consecução de ações.

As autoras do presente artigo avaliaram a possibilidade de ter como base para a pesquisa categorizações pré-definidas que, de certa forma, orientariam a classificação dos dados. No entanto, admitindo que qualquer compreensão de categorias não pode ser desvinculada do uso e da história de sua construção, decidiu-se abrir mão de pré-definições. Se o objetivo era identificar perspectivas metodológicas, incluindo as não-funcionais, não seria mais adequado explorar novas classificações? Partiu-se, então, para a exploração, e as categorizações foram aquelas assumidas pelos próprios autores. Os resultados são apresentados a seguir.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

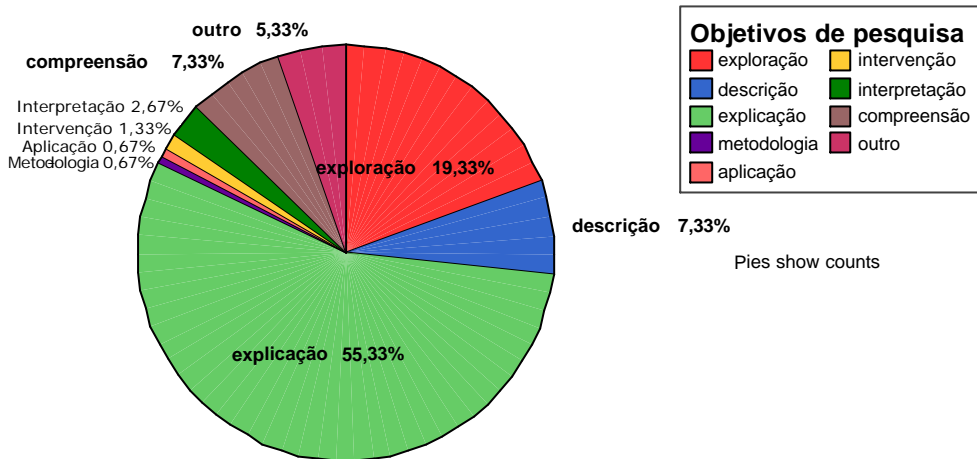
Os resultados aqui apresentados consideram os objetivos da pesquisa, os instrumentos de operacionalização, o corte temporal e o tratamento a que os pesquisadores submeteram os dados coletados. Ei-los:

OBJETIVOS DAS PESQUISAS ANALISADAS

No decorrer do trabalho tentou-se verificar quais são os principais objetivos que dirigem a pesquisa em estudos organizacionais. Os métodos e técnicas de pesquisa que o autor utiliza são intimamente relacionados com o objetivo do estudo. Por sua vez, a forma de perguntar-se sobre o objeto advém de diferentes posturas epistemológicas e ontológicas que, implícita ou explicitamente, dirigem o pensar e o agir do pesquisador (Morgan, 1983). Por quê? Como? O quê? Essas são perguntas que dirigem a escolha dos métodos de pesquisa. O pesquisador pode visar à descrição do fenômeno, ter ambições explicativas, objetivar a compreensão, interpretar e assim por diante.

Conforme a Figura 3 permite visualizar, 55,33% dos artigos buscam explicar, 19,33% explorar, 7,33% descrever, também 7,33% buscam compreender, 2,67% interpretar, 1,33% intervir na realidade, 0,67% aplicar, também 0,67% criar metodologias e 5,33% foram classificadas pelas autoras do presente trabalho na categoria “outros”. Neste último caso, tal se deu pela existência de uma certa ambigüidade, pela falta de clareza ou porque o artigo visava ao alcance de múltiplos objetivos. Por exemplo, no artigo da OS *Making newsmakers: conversational identity at work*, os autores apresentam três objetivos: (a) narrar alguns aspectos de editoração no trabalho de publicação de jornais; (b) apresentar metodologias para estudo de profundidade de micro-eventos como uma maneira de tornar as organizações visíveis; (c) desenvolver idéias sobre identidade e construção de identidade num contexto específico de trabalho organizacional.

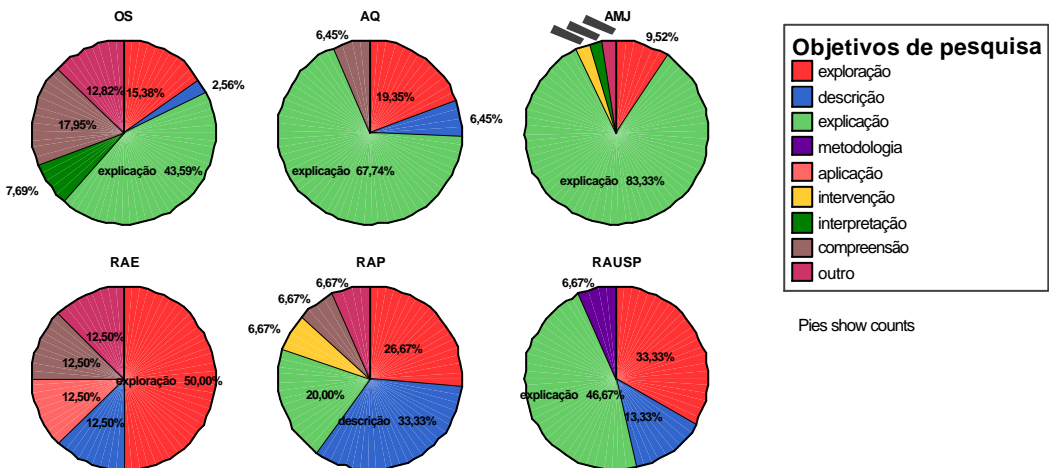
Figura 3 – Objetivos das pesquisas analisadas



No conjunto dos artigos analisados, claramente percebe-se a predominância da pesquisa explicativa. Os fins exploratórios, descritivos e compreensivos lhe seguem. Embora uma pesquisa exploratória possa, por exemplo, ser também descritiva ou explicativa assumiu-se aqui, como mencionado, a categoria mencionada pelo autor do artigo sob análise.

Conforme categorizações assumidas pelos próprios autores, descobriu-se nos periódicos estrangeiros como AMJ e AQ a predominância de pesquisas com fins explicativos, decorrentes do método de pensamento hipotético- dedutivo. Hipóteses são construídas e testadas em 83,33% dos artigos da AMJ e 67,74% dos artigos da AQ. OS está mais aberta à publicação de pesquisas com objetivos de compreensão (17,95%) e interpretação (7,69%), embora a pesquisa explicativa apresente o maior peso (43,59%). As publicações analisadas nos periódicos brasileiros não apresentaram os mesmos resultados. A explicação é o objetivo que predomina na pesquisa publicada na RAUSP (46,67%), seguida da pesquisa exploratória (33,33%), enquanto a RAP apresenta índices maiores de pesquisa descritiva (33,33%), seguida da exploratória (26,67%) e explicativa (20,00%). Das pesquisas apresentadas na RAE, 50,00% são exploratórias, ao lado das pesquisas descritivas, aplicadas e compreensivas (12,50% cada). A Figura 4 visualiza os percentuais encontrados.

Figura 4 – Objetivos das pesquisas por periódico



INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Em termos de coleta de dados, os instrumentos mais utilizados pelos pesquisadores são apresentados na Figura 5, a seguir. Chama a atenção a utilização cada vez maior de mais de um instrumento. Privilegia-se a triangulação – uso combinado de vários instrumentos de coleta – que visa superar uma visão unilateral do objeto de estudo, característica dos dados coletados com base em um único instrumento. Assim, entrevistas, observações, questionários, utilização de bancos de dados e coleta de informações em documentos e periódicos são utilizados no decorrer da pesquisa. Das analisadas, 25,85% utilizaram três instrumentos, assim como 25,17% usaram dois. Os dados de cada periódico mostram o peso significativo da triangulação, conforme se pode visualizar na Figura 6. O questionário, contudo, prevalece entre os instrumentos únicos de coleta de dados, totalizando 15,65% dos casos. As entrevistas foram utilizadas em 8,16%.

Figura 5: Instrumentos de coleta de dados

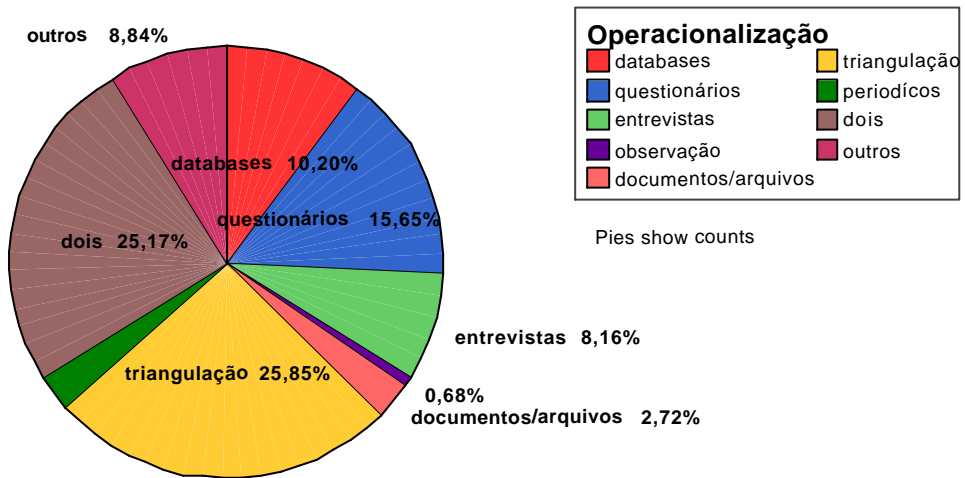
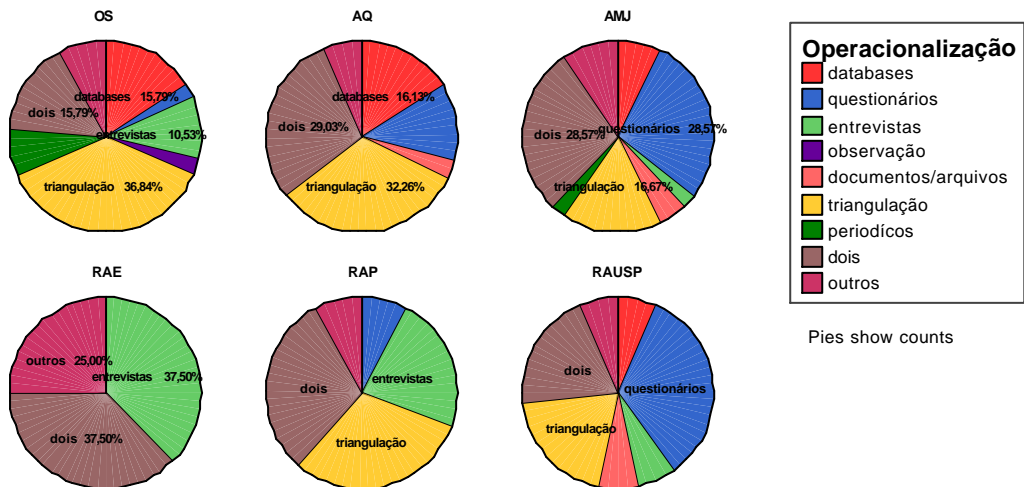
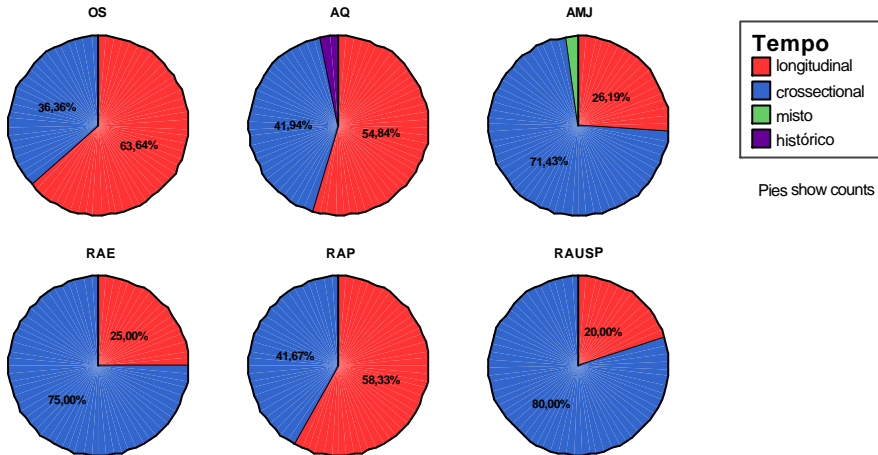


Figura 6 – Instrumentos de coleta de dados, por periódico



Das pesquisas analisadas, 43,26% foram longitudinais e 55,32% transversais. As demais são mistas e históricas. A Figura 7 permite visualizar a distribuição por cada periódico. Pode-se observar que o corte longitudinal prevalece na OS, RAP e AQ, enquanto o transversal predomina nas pesquisas publicadas pela RAUSP, RAE e AMJ.

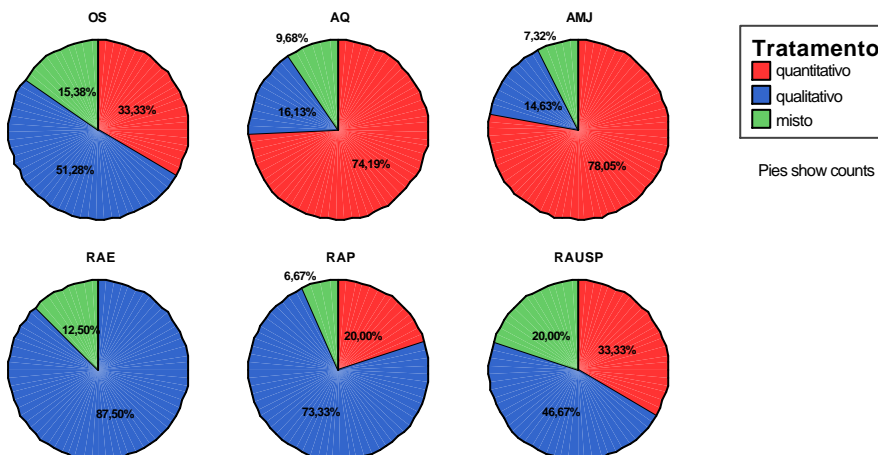
Figura 7 – O corte temporal nas pesquisas



TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS

Quanto ao tratamento dispensado aos dados coletados, prevalece o quantitativo; está presente em 51,01% dos artigos analisados. Os dados são tratados qualitativamente em 37,58% dos artigos e o resto combina o tratamento quantitativo com o qualitativo. Os dados por periódico apresentam-se na Figura 8. O tratamento quantitativo de dados prevalece na AMJ (78,05%) e AQ (74,19%), estando presente também na RAUSP (33,33%) e na RAP (20,00%). Os artigos analisados na RAE privilegiam o tratamento qualitativo (87,5%) ou o misturam com o quantitativo (12,50%). O tratamento qualitativo também prevalece nos dois outros periódicos brasileiros RAP (73,33% qualitativo e 6,67% misto) e RAUSP (46,67% qualitativo e 20,00% misto), e na OS (51,28% qualitativo e 15,38% misto).

Figura 8 – Tratamento dos dados



PARA ALÉM DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

No início deste trabalho, apresentou-se o esquema conceitual de Morgan (1983), que analisa as estratégias de pesquisas a partir do relacionamento entre os pressupostos constitutivos relativos à ontologia, postura epistemológica e metodologias favoritas. Até aqui, este trabalho apresentou apenas as escolhas relativas às metodologias, entendidas estas últimas como esquemas de resolução de problemas que visam diminuir a distância entre a imagem que o pesquisador faz de um certo fenômeno e o próprio fenômeno. Analisaram-se vários aspectos relacionados às metodologias de pesquisas, mas não se entrou em considerações sobre estes pressupostos explícitos ou implícitos acerca do mundo e do ser que, como Morgan (1983) destacou, determinam as escolhas metodológicas.

Mas haveria, nos artigos analisados, algumas metodologias pouco utilizadas na *mainstream* de estudos organizacionais? Afinal, não são poucas as críticas aos métodos tradicionais de se fazer ciência. Era de supor-se que tais críticas se expressassem na utilização de outros métodos. Era de supor-se que o reconhecimento teórico da importância de multiplicidade e co-existência de abordagens epistemológicas e metodológicas estivesse encontrando respaldo em estudos organizacionais. A leitura dos artigos permitiu que se encontrassem várias pesquisas apoiadas em outros métodos que não aqueles abraçados pela posição funcionalista. E aí, houve, por parte das autoras deste artigo, o interesse em verificar como os pesquisadores introduzem e apresentam esses métodos para que sejam considerados científicos e, conseqüentemente, publicados nos periódicos analisados. Decidiu-se, então, apresentar aqui alguns desses achados.

Foi interessante observar que quando se trata de apresentar diferentes opções metodológicas, os autores são muito cuidadosos em apresentar suas reflexões sobre os pressupostos básicos que as orientam.

Reed (2001), por exemplo, reflete sobre a importância do realismo crítico, o qual, no novo cenário de redefinição das bases tradicionais de fazer ciência, tenta incorporar as críticas relativas ao positivismo e ao determinismo, mantendo vivos os pressupostos paradigmáticos nos quais tais percepções do mundo são baseadas.

Segundo Reed (2001), o realismo crítico tem vivido uma revitalização na teoria social dos anos recentes. É baseado na ontologia social objetivista que percebe a realidade social como estruturas sociais objetivadas que existem independentemente das diferentes maneiras por meio das quais possam ser discursivamente construídas e interpretadas pelos cientistas sociais. Enquanto os realistas críticos aceitam o fluxo inerente, ambigüidade e incerteza dos eventos do dia-a-dia, eles também insistem na existência de estruturas ou mecanismos os quais fundamentam e geram tal instabilidade, que devem desempenhar um papel central nas mudanças que podem ou não produzir. Tal forma de realismo rejeita a lógica determinística e predicativa da epistemologia positivista. Ao invés, tenta identificar as tendências das estruturas ou mecanismos e como tais tendências se apresentam em situações particulares.

Calori (2000), por sua vez, discute a abordagem pragmática. Interessante os fundamentos epistemológicos da abordagem pragmática de estudos organizacionais e desenvolve um método para analisar e interpretar o conhecimento dos práticos da teoria organizacional. O autor constrói a metodologia-epistemologia pragmática, baseado no trabalho de filósofos da linha pragmática, como William James. Seu diferencial consiste no envolvimento dos praticantes na pesquisa organizacional, reconhecendo que estes últimos possuem um conhecimento tácito sobre o objeto a ser pesquisado e têm muito a oferecer aos teóricos.

Calori (2000) percebe o método científico como a interação de dois tipos de conhecimento: "*conhecimento que parte da familiaridade*", ou seja, experiência, e "*conhecimento sobre*", resultado do pensamento sistemático que "*elimina o subjetivo e as contingências de experiência e extrai os princípios que encontram-se além do conhecimento de familiaridade*" (Calori, 2000: 1033). Baseado em William James, o autor destaca que o conhecimento que tem como base a familiaridade, cresce por meio da ação e da experiência.

A metodologia pragmática que Calori advoga é alinhada com os princípios da *grounded theory*, mas diverge desta no que concerne ao *status* dos atores. Na *grounded theory*, atores são sujeitos, ou testemunhas, que comunicam suas histórias ou interpretações para o pesquisador, responsável por dar forma à teoria e oferecer sua interpretação final do fenômeno. Ou seja, *grounded theory* é método indutivo de conhecimento científico. Na pesquisa baseada na epistemologia pragmática, a escolha de sujeitos é feita com base no seu nível de expertise e na variedade do grupo. As entrevistas não devem ser estruturadas sem uma base teórica pré-existente. A mensuração da lógica e da confiabilidade das narrativas é o próximo passo. A seguir, as narrativas são traduzidas em mapas cognitivos. A partir desses mapas, parte-se para a integração com base no conhecimento coletivo.

Por outro lado, a pesquisa interpretativista, argumentada por Weierter (2001), enfatiza os processos que estão presentes num caso específico e que dão sentido a eventos significativos. Neste sentido, a pesquisa interpretativista analisa as bases e realidades que dão forma e parcialmente definem as relações causais. Os níveis individuais e organizacionais de análise são incluídos na pesquisa, que se baseia numa amostra teórica (não estatística ou aleatória), sendo que isto aumenta as possibilidades de que todas as realidades construídas sejam expostas ao pesquisador.

Sandberg (2000), por seu turno, ao propor um tratamento alternativo às abordagens racionais - a interpretativa -, utiliza a fenomenografia para analisar a competência humana no trabalho. A metodologia interpretativa é, pois, baseada na fenomenologia. O enfoque principal da fenomenografia é a estrutura do significado da experiência vivida, ou seja, o significado que um aspecto da realidade assume para as pessoas. O termo "concepção" é usado para referir-se às diferentes maneiras pelas quais as pessoas vivenciam e dão sentido aos seus mundos. No estudo do Sandberg (2000), concepção significa a relação insolúvel entre o que é concebido (o significado concebido da realidade) e o como é concebido (os atos concebíveis nos quais o significado concebido aparece).

CONCLUSÕES E REFLEXÕES A QUE O ESTUDO PERMITIU CHEGAR

O presente trabalho visou responder às seguintes questões: Que metodologia têm sido privilegiada em estudos organizacionais de autores brasileiros e estrangeiros? Haverá entre eles alguma diferenciação?

Para tanto, selecionou três revistas estrangeiras e três brasileiras, todas de reputação reconhecida: OS, AQ, AMJ, RAE, RAUSP e RAP. Delas, analisou num primeiro momento 194 artigos e, num segundo momento, 147 que privilegiavam pesquisa empírica, em banco de dados e em documentos. Excluíram-se os ensaios, cujas metodologias fugiam ao propósito do estudo.

Tentou-se descobrir se o discurso teórico de crítica aos métodos tradicionais de fazer ciência já está sendo incorporado nas pesquisas em estudos organizacionais e, desta forma, verificar se o reconhecimento teórico da importância de multiplicidade e co-existência de abordagens epistemológicas e metodológicas encontrou respaldo em pesquisas da área.

Analisaram-se aspectos como objetivos de pesquisas, instrumentos de coleta de dados, corte temporal e tratamento de dados. Os resultados da pesquisa, confirmando a suposição das autoras deste artigo, mostram que os métodos tradicionais de orientação positivista ainda prevalecem em estudos organizacionais, embora apresentem diferenças relacionadas aos periódicos e à origem.

Em relação aos objetivos, percebeu-se a predominância de pesquisa explicativa no conjunto dos artigos analisados. A construção e o teste de hipóteses, a explicação de relações causa-efeito prevalecem em revistas como AMJ, AQ, OS e RAUSP, na primeira fortemente e na OS com menos força.

Embora não fosse o propósito do presente estudo, as pesquisadoras viram-se instigadas a buscar o porquê deste fenômeno. A tradição pós-moderna oferece insumos. Tal tradição, que questiona a legitimidade e a verdade dos paradigmas em vigor, reconhece a co-existência de múltiplos paradigmas, encoraja a reflexão sobre a construção de conhecimento. Calas & Smircich (1999) põem em evidência a problemática da relação pesquisador-objeto de estudo e discutem a compreensão da teorização como um processo político, ao invés de uma operação neutra na busca da verdade. No pós-modernismo, o autor é visto imerso num contexto social, em relação com os outros (por exemplo, uma comunidade de acadêmicos). Fazendo escolhas (de palavras) de forma a tornar um texto legível para uma certa comunidade, o autor também deixa de dizer muitas outras coisas que possam tornar o texto incompreensível para aquela mesma comunidade. Enquanto omitem-se palavras e usam-se outras, os autores contribuem para a perpetuação deste ciclo, fechando o vocabulário possível de uma área e excluindo outros sentidos. Assim, é possível ver como a fixação de sentidos é constituída dentro de um sistema de relações de poder – um sistema de inclusão e exclusão – que define como aceitáveis ou não as marcas que aparecerão numa página como conhecimento (Calas & Smircich: 1999).

Tão importante, embora pouco reconhecido, é que essas questões são também relacionadas com a política institucional de construção de conhecimento. No entanto, o pós-modernismo tem ajudado a mostrar que tais relações não são nem determinadas por imperativos estruturais, nem por uma ordem maior de autoridade ou poder. Somos reféns da própria linguagem (Calas & Smircich, 1999) e dos jogos do poder nela incorporados; como consequência de um discurso há tempo institucionalizado. Assim, o *status* do cientista e os métodos tradicionais de fazer ciência perpetuam o conhecimento adquirido. Os esquemas de poder da academia influenciam, embora inconscientemente, as escolhas dos autores.

Quando se analisam os artigos em periódicos brasileiros percebe-se uma certa resistência em construir e testar hipóteses. Será que a academia brasileira é mais aberta às metodologias optativas? Ou “o rigor científico”, típico da academia anglo-saxã, nunca foi realmente incorporado na linguagem brasileira? O que é possível afirmar, é que os autores também estão inseridos num contexto social e cultural, que dirige e influencia as escolhas dos pesquisadores e que faz com que estas últimas apresentem diferenças. Resgatando Morgan (1983), vale lembrar que a metodologia é intimamente relacionada à forma do pesquisador perceber o mundo e o ser. Tal conhecimento é construído socialmente (Berger & Luckmann, 2001).

Outro resultado da pesquisa coloca em evidência o crescimento da triangulação para a coleta de dados. A triangulação incorpora diferentes formas de aproximar-se do objeto de estudo e, pode-se supor, traz mais rigor à pesquisa. Talvez neste ponto seja possível reconhecer o desconforto dos pesquisadores com as lacunas que os métodos tradicionais de fazer ciência não conseguem preencher.

Os pesquisadores estrangeiros fazem maior uso de coleta em bancos de dados. No Brasil, poucos o fazem, talvez por falta de existência deles ou pouca possibilidade de acesso.

Em relação ao tempo, é possível observar a existência de estudos longitudinais e transversais, apresentando diferenças que dependem das revistas. Sem dúvida, os primeiros são mais custosos, em termos de recursos financeiros e temporais, mas também podem apresentar o potencial de resultados mais sólidos.

O tratamento quantitativo prevalece em revistas onde os fins explicativos predominam: AQ e AMJ. As hipóteses são testadas por meio de modelos estatísticos. Na OS também predominam os fins explicativos, porém não o tratamento quantitativo.

Num esforço de síntese, pode-se dizer que o objetivo de explicar e o tratamento quantitativo prevalecem na maioria das revistas estrangeiras aqui selecionadas, enquanto outros objetivos e o tratamento qualitativo são privilegiados nas revistas brasileiras.

Na reflexão sobre a totalidade dos artigos analisados, foi interessante observar que os autores, quando optam por metodologias diferentes das tradicionais na pesquisa organizacional, dedicam mais espaço à argumentação sobre os aspectos epistemológicos e até ontológicos da pesquisa. Parece que, de certa maneira, eles tentam legitimar a nova opção frente ao que já está consolidado e aceito no campo científico, caracterizado pela existência de relações de poder (Foucault, 1972).

A aplicação de métodos optativos em pesquisas da área requer um processo prévio e doloroso de desconstrução de esquemas epistemológicos e ontológicos que orientam as escolhas metodológicas do pesquisador e, paralelamente, a reconstrução de novos referenciais que orientarão futuras pesquisas. Requer, portanto, abraçar um grande desafio.

REFERÊNCIAS

- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BERTERO, Carlos Osmar; KEINERT, Tânia M.M. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-1993). **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 36, n. 3, 1994.
- BERTERO, Carlos Osmar; CALDAS, Miguel Pinto; WOOD Jr, Thomaz. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**. ANPAD, v. 3, n. 1, 1999.
- CABRAL, Augusto César de Aquino. Análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da administração: um olhar inicial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. **The Academy of Management Review**. Special topic forum on theory development: evaluation, reflections, and new directions. V 24. N24. Oct. 1999.
- CALORI, Roland. Ordinary theorist in mixed industries. **Organization Studies**. Berlin; New York: Walter de Gruyter & Co. V 21. N.6..nov./dec.2000. p.1031-1059.
- CAVEDON, Neusa Rolita. Recursos metodológicos e formas alternativas no desenvolvimento e na apresentação de pesquisas em administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.
- CURADO, Isabela. Pesquisa historiográfica em administração: uma proposta metodológica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.
- FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do Saber**. Lisboa, Porto: Vozes, 1972.
- HEMAIS, Bárbara; VERGARA, Sylvia Constant. O jeito brasileiro de publicar em estudos organizacionais. **Revista Organizações e Sociedade**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, v. 8, n. 20, jan/abr 2001.
- ICHIKAWA, Elisa Yoshie; SANTOS, Lucy Woellner dos. Apresentando a *grounded theory*: uma nova perspectiva de abordagem qualitativa na pesquisa organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

LIMA, Juvêncio Braga de. Pesquisa qualitativa e qualidade na produção científica em administração de empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clovis; CUNHA, Vera Carneiro; AMOBONI, Nário. Organizações: o estado da arte da produção acadêmica do Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 14., 1990, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1990.

MENDONÇA, José Ricardo. Interacionismo simbólico: uma sugestão metodológica para a pesquisa em administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

MORGAN, Gareth. **Beyond method. Strategies for social research.** London, New Dehli: Sage Publications. 1983.

REED, Michael. Organization, trust and control: a realistic analysis. **Organization Studies.** Berlin; New York: Walter de Gruyter & Co. Edição especial. Trust and control in organisational relations. V 22. N.2.. march/abril.2001. p. 201-229.

ROCHA, Rudimar Antunes da; CERETTA, Paulo Sérgio. Pesquisa qualitativa: um desafio à ciência social. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

RODRIGUES, Suzana Braga; CARRIERI, Alexandre de Pádua. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2000.

SANDBERG, Jorgên. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal.** Champaign, Ill.: The Academy. V43. N1.jan./feb.2000.

SPINK, Mary Jane; MENEGON, Vera Mincoff. A pesquisa como prática discursiva: superando os horrores metodológicos. In: SPINK, Mary Jane (org) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano** – aproximações teóricas e metodológicas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant; CARVALHO Jr., Dourival de Souza. Nacionalidade dos autores referenciados na literatura brasileira sobre organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 1995, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant; PINTO, Mario Couto Soares. Referências teóricas em análise organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira. **Revista de Administração Contemporânea.** ANPAD. Edição Especial 2001, v. 5.

WEIERTER, Stuart J.M. The organization of charisma: promoting, creating and idealizing self. **Organization Studies.** Berlin; New York: Walter de Gruyter & Co. V 22. N.1..p. 91-117.jan/feb.2001.

AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS NO ENSINO SUPERIOR: O PONTO DE VISTA DE ALUNOS REGULARES E VESTIBULANDOS PORTADORES DE DEFICIÊNCIA

Beatriz Regina Pereira Saeta *
Silvio Popadiuk **
Maria Luiza Mendes Teixeira ***

RESUMO

A sociedade vem tornando cada vez mais consciente da diversidade humana que a compõe, e o segmento de portadores de deficiência mais consciente de seus direitos, mais atuante e participante dos serviços oferecidos. Os serviços educacionais consistem numa porta de entrada para uma atuação relevante no mercado profissional. Este trabalho teve como objetivo identificar se há diferenças quanto aos atributos utilizados pelos vestibulandos e alunos de cursos superiores, portadores de deficiência, para avaliar a qualidade de serviços educacionais oferecidos pelas Instituições de Ensino Superior. Utilizou-se método qualitativo (Delphi) e o quantitativo, este com uma amostra probabilística de alunos de seis universidades de São Paulo. Os resultados evidenciaram que os vestibulandos avaliam os serviços educacionais oferecidos pelas instituições de ensino superior, de forma diferente daqueles que já são alunos.

ABSTRACT

Society has become more aware of its intricate human diversity. The segment of society formed by handicapped people is more conscious of its rights, and therefore has become more demanding and has taken part more actively in services that are offered. Educational services consist of an entrance way to a relevant performance in the labour market. The objective of this paper is to identify whether there are differences as to the attributes that handicapped people, applicants to graduation courses and graduation students use to evaluate the quality of the educational services offered by colleges and universities. Qualitative (Delphi) and quantitative methods were used. The results evidenced that the attributes referenced in the literature used to evaluate the quality of services need to be slightly modified when applied to handicapped people. Besides, the analysis revealed that the applicants evaluated the educational services in a different way compared to regular graduation students.

* Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie – Faculdade de Psicologia

** Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie – Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas

*** Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie – Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas

INTRODUÇÃO

Práticas inclusivas, debates sobre conceitos de inclusão social, integração e busca de uma sociedade mais acolhedora têm norteado as discussões e encontros nas áreas que se propõem a estudar os indivíduos portadores de deficiência, à medida que novas formas de pensar e agir, em relação à diversidade humana, surgem na sociedade.

A partir da década de 80, várias entidades ligadas à causa da deficiência iniciaram um movimento visando integrar os indivíduos portadores de deficiência à sociedade, principalmente no que se refere às oportunidades de trabalho, posturas ratificadas pela Organização Internacional do Trabalho - OIT e legislações específicas, de acordo com cada país.

No ano de 1996, os reitores de diversas universidades brasileiras receberam do Ministério da Educação, mediante a Circular nº 277 MEC/GM de 08 de maio de 1996, uma solicitação para que empreendessem esforços no sentido de adequar as instituições que dirigem, para possibilitar o acesso dos alunos portadores de necessidades especiais aos cursos de 3º grau. A referida circular deu importância a dois itens: acesso e permanência do educando portador de deficiência na instituição de ensino superior.

Independentemente da solicitação do MEC, os portadores de deficiências físicas, sensoriais, motoras ou mentais, merecem receber serviços de qualidade, como qualquer outro segmento consumidor. No caso de serviços educacionais oferecidos por instituições de ensino superior, significa qualidade do corpo docente, do ambiente físico, da organização administrativa, informações, entre outros aspectos, de forma a atender às suas necessidades especiais.

Conhecer como os indivíduos portadores de deficiência avaliam os serviços, consiste no ponto de partida para que os gestores das universidades possam oferecer serviços de qualidade. Esses indivíduos enfrentam, ao longo de sua trajetória estudantil, uma série de dificuldades de atendimento, seja em instituições públicas ou privadas, devido à complexidade das necessidades especiais que apresentam.

É importante destacar que a trajetória histórica de atendimento aos indivíduos portadores de deficiência norteou-se por propostas e programas educacionais elaborados por pessoas não deficientes, podendo incorrer, na discrepância, a que se refere Parasuraman et al. (1991), entre a percepção dos gestores sobre as expectativas do consumidor e as reais expectativas deste.

O fato de sentir-se parte integrante de uma organização prestadora de serviços é mencionada, por Parasuraman et al. (1991), como elemento que influencia o julgamento da qualidade. É nesse contexto que se entende que o aluno regular pode ser considerado como sentindo-se parte integrante da instituição de ensino superior, ao nela estar matriculado e levando a efeito o seu curso, enquanto que o mesmo não ocorre com os vestibulandos. Este aspecto sugere que quem está em vias de prestar os exames vestibulares pode avaliar os serviços de modo diferente daqueles que já são alunos regulares em curso superior.

Os vestibulandos, ao procurarem ingresso numa universidade, usufruem, por um curto período de tempo, de um conjunto de serviços, tais como: informações, inscrição, orientação para prestar os exames, meios para a realização do próprio exame, informação dos resultados, que podem ser denominados como "serviços de acesso". Após ingressarem, passam a usufruir, por um longo período de tempo, de outro conjunto de serviços como: biblioteca, secretarias, aulas, etc, que visam contribuir para que o aluno obtenha a sua formação e que podem ser denominados como "serviços de permanência".

A maioria dos indivíduos portadores de deficiência traz um percurso histórico de vida pessoal sofrido, preconceituoso e estigmatizado nos diversos âmbitos da sociedade, entre elas a educação. Ao atingir o patamar de escolaridade que o leve à busca do ensino superior, sua auto-estima, muitas vezes, encontra-se com-

prometida de forma a não acreditar na possibilidade de ingressar na faculdade, antevendo as barreiras que terá de suplantar. Ao conseguir ultrapassar a competição do vestibular, seu sentir-se diferenciado torna-se enfraquecido e sua autoestima, fortalecida. A aproximação com colegas e professores possibilita a exploração de novas habilidades e potenciais dantes nunca explorados. Sua autoconfiança toma outra dimensão para ir à busca de seus direitos.

É nesse contexto que se propõe o problema a ser investigado, com a seguinte questão:

- O fato de um portador de deficiência física ser aluno regular, ou candidato a aluno regular, de uma Instituição de Ensino Superior, influencia a avaliação da qualidade dos serviços educacionais prestados?

A realidade vivencial dos indivíduos portadores de deficiência possibilita adotar como hipótese de pesquisa que os alunos regulares de instituições de ensino superior, portadores de deficiência, avaliam os serviços prestados por essas instituições, de forma diferente dos candidatos àquela condição, também portadores de deficiência, uma vez que, os primeiros ao ingressarem em cursos superiores, contraem com a instituição em que ingressaram vínculos formais e informais, que permitem considerá-los, sentindo-se parte da instituição.

Dessa forma, com esse trabalho pretendeu-se, gerar conhecimentos sobre o processo de avaliação de serviços por parte dos indivíduos portadores de deficiência, que possibilitem aos gestores dos serviços educacionais um adequado gerenciamento dos mesmos, no sentido de satisfazer as expectativas daquele público, contribuindo para que as pessoas portadoras de deficiência possam usufruir uma melhor qualidade de vida, inserindo-se na sociedade como cidadãos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O PAPEL DAS EXPECTATIVAS NA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Serviços constituem-se em atividades geradoras de benefícios (BESSOM, 1973; BLOIS, 1974), ou os próprios benefícios oferecidos aos clientes (ANDRESSEN, 1983; KOTLER, 1994). Reunindo os dois enfoques, a *American Marketing Association* define serviços como sendo atividades, benefícios ou satisfações colocadas à venda, sozinhos ou em conexão com a venda de bens (AMA, 1985).

As instituições educacionais oferecem serviços e estes devem satisfazer os seus clientes, entre eles os estudantes que vão à busca de atendimento (KOTLER, 1994). Ainda segundo este autor, "...as instituições [educacionais] que respondem a seus públicos percebem que para atrair alunos, e outros recursos necessários, devem oferecer programas e outros benefícios que seus públicos desejam em troca".

Visando gerar benefícios para os clientes portadores de deficiência, as IES (Instituições de Ensino Superior) oferecem serviços, classificados por Saeta (2001) em "serviços educacionais de acesso" e "serviços educacionais de permanência". Os primeiros destinados aos candidatos ao ingresso na faculdade e os segundos oferecidos durante a realização do curso superior.

Os serviços educacionais de acesso, segundo Saeta (2001), estão presentes em diversas etapas: antes, durante e após a realização do vestibular. Na etapa anterior ao vestibular consistem em orientações ao candidato para: a leitura do manual que contém edital e normas, os procedimentos para efetuar a inscrição no vestibular, os cursos disponíveis, os períodos, as vagas, as condições de realização das provas e os programas das disciplinas.

Durante a realização do vestibular os serviços consistem em: informação das salas onde serão realizadas as provas e que estão preparadas para atendê-

los; orientação oferecida por pessoas especialmente designadas para prestar apoio e atender às necessidades dos vestibulandos portadores de deficiência; disponibilização de atendimento médico e atendimento domiciliar ou hospitalar para casos especiais em que, no período das provas, os candidatos estejam impedidos de locomoção.

Após a realização do vestibular, os serviços consistem em informações sobre a classificação dos candidatos, a forma de convocação e os procedimentos para a matrícula.

Os serviços educacionais de permanência, ainda segundo a mesma autora, consistem em: processo educacional em si, serviços de biblioteca, laboratórios, secretaria, instalações físicas adequadas às atividades desenvolvidas, mobiliário confortável para trabalho individual e em grupos, adequação dos espaços disponíveis ao currículo proposto, instalações sanitárias adequadas, entre outros.

Os serviços dizem respeito, segundo Free (1987), ao atendimento das expectativas dos clientes durante a venda e a pós-venda, que se equivalem, ou superam a concorrência, de forma a incrementar o lucro do fornecedor. As expectativas referem-se à satisfação de necessidades e desejos que, associados ao poder de compra, geram demanda (KOTLER, 1994).

As expectativas quanto ao serviço desejado são influenciadas pela experiência que o cliente tem com a prestação do serviço e o sentir-se parte da organização que os presta. A expectativa é tanto mais elevada quanto maior for a sua experiência com o serviço e a satisfação obtida e o quanto o cliente se sinta parte integrante da entidade responsável pela oferta dos serviços (PARASURAMAN et al., 1991).

Segundo esses autores, os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam, ou esperam, com aquilo que obtêm. A discrepância entre expectativas e impressões é o determinante primordial nas avaliações de qualidade do serviço. A expressão da expectativa como padrão comparativo é normalmente usada em dois sentidos diferentes – aquilo que os clientes acreditam que ocorrerá quando se deparam com o serviço (previsões) e aquilo que os clientes desejam que ocorra (desejos). É um misto do que o cliente acredita que “pode ser” com o que “deveria ser”.

Em estudo realizado por Parasuraman et al. (1985), identificou-se que os consumidores, independentemente do tipo de serviço oferecido, valem-se dos mesmos atributos para avaliar a qualidade dos serviços. Estes atributos foram classificados, inicialmente por aqueles autores, em dez categorias - chave, denominadas “Determinantes de Qualidade de Serviços” que, posteriormente, foram reduzidas a cinco: confiabilidade, tangibilidade, responsividade, garantia e empatia.

Os serviços educacionais, ao dependerem fortemente da interação entre consumidores e ofertores, envolvendo ações direcionadas a pessoas e expectativas destas e, por se apresentarem como um conjunto de serviços e não apenas como um serviço, faz com que a sua avaliação seja complexa.

Os alunos regulares de cursos de nível superior desenvolvem uma relação muito marcante com as instituições de ensino superior nas quais realizam os seus estudos uma vez que é no ambiente desta que desenvolve a sua formação enquanto pessoa profissional. Pode-se dizer que têm uma experiência de sentirem-se parte integrante dessas instituições de ensino, quer por estarem envolvidos em vínculos contratuais, quer informais. Os vínculos informais prolongam-se ao longo da vida, mediante relacionamentos construídos na época de estudante. O mesmo podendo ocorrer com os vínculos formais, participando de associações de ex-alunos, continuando estudos de pós-graduação e até estabelecendo vínculos empregatícios.

À luz de Parasuraman et al. (1991), pode-se dizer que as expectativas dos alunos regulares de cursos superiores, quanto à qualidade dos serviços prestados pelas instituições de ensino superior, sofrem a influência do sentir-se parte integrante dessas instituições.

○ PORTADOR DE DEFICIÊNCIA E A INSERÇÃO NO AMBIENTE EDUCACIONAL E DO TRABALHO

Compreender como o contexto social influencia a vida das pessoas portadoras de deficiência significa entender as expectativas dirigidas a esses indivíduos, que se entrecruzam, num misto entre o que é esperado dele e o que lhe é dado como direito e a sua repercussão sobre a auto-imagem daqueles indivíduos (OMOTE, 1994).

Até os anos 70, as questões relativas à deficiência estavam subordinadas ao âmbito médico. A partir da década de 80, várias entidades ligadas à causa da deficiência iniciaram um movimento, visando integrar os indivíduos deficientes à sociedade, buscando mostrar que a pessoa não é a deficiência. Esta tendência continuou evoluindo nos anos subseqüentes, ampliando-se as formas de integração, priorizando oportunidades iguais para todos, minimizando os processos de exclusão e discriminação.

O início oficial da profissionalização da pessoa deficiente remonta à época da Revolução Industrial, passando pelos períodos de guerra seguintes, que deram origem a um contingente de indivíduos mutilados. Após a Segunda Guerra, a reabilitação vocacional passou a ser um direito dos deficientes físicos. Nos anos 50 a Organização Internacional do Trabalho (OIT) propõe que as pessoas deficientes deveriam receber, na medida do possível, formação profissional junto a trabalhadores sem deficiência, enquanto que nos anos 80 reconhece a preparação para o trabalho, como meio indispensável à integração do deficiente na vida social, porém com um enfoque ainda de adestramento, no sentido da adequação do homem ao posto de trabalho, à luz da recomendação no. 57, de 1939 da OIT (1994).

Nas décadas subseqüentes, várias reformulações e novas recomendações da OIT foram paulatinamente alterando a visão de adestramento para o trabalho, alinhando-a à preocupação da importância de participação do homem na relação com o trabalho – desenvolvimento humano, um pensar voltado para a Educação. A formação para o trabalho fica, então, enfocada para ações ligadas à educação, possibilitando uma maior integração das pessoas portadoras de deficiência na vida social.

A inclusão do portador de deficiência ao mercado de trabalho numa perspectiva mais ampla que o adestramento data, portanto, do final do século XX, não sendo ainda suficiente para superar o estigma e as barreiras à integração social.

Ao atingir o patamar da escolaridade que leva o portador de deficiência à busca do ensino superior, sua auto-estima, muitas vezes encontra-se comprometida de forma a não acreditar na possibilidade de ingressar numa faculdade, antevendo as dificuldades que terá que suplantar.

É de se esperar que o particular percurso e contexto social em que o portador de deficiência se insere em busca de melhorar o seu nível educacional, exerça influência na sua forma de avaliar os serviços educacionais recebidos de "Acesso" e de "Permanência". Os primeiros, por serem oferecidos num momento da vida do portador de deficiência particularmente importante, e os segundos, por serem avaliados quando já fazem parte da instituição de ensino, com direitos reconhecidos.

ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este estudo caracterizou-se como sendo de natureza exploratória e descritiva, tendo-se utilizado abordagem qualitativa e quantitativa. Na fase exploratória, em que se utilizou o método qualitativo, foram feitas entrevistas em profundidade conforme sugere Lüdke e André (1986) e aplicado o método Delphi, procurando-se atender a todos os cuidados operacionais necessários à aplicação dessas abordagens de coleta de dados, conforme as orientações de Schmidt (1997). Para a análise utilizaram-se as orientações propostas por Bardin (1977, p.117).

Na fase descritiva, em que se utilizou o método quantitativo, foi aplicado um questionário estruturado com base nos resultados das entrevistas em profundidade e no método Delphi, onde os respondentes avaliavam a qualidade dos serviços prestados, mediante uma escala de atendimento de expectativas do tipo Likert, com cinco pontos, aplicada aos atributos da qualidade identificados na fase qualitativa da pesquisa. Além disso, atribuíam uma nota geral para avaliar o serviço como um todo.

PÚBLICO – ALVO

Os participantes da pesquisa constituíram-se em vestibulandos e alunos de graduação de instituições de ensino superior, portadores de deficiência(s). O primeiro grupo, os vestibulandos, foi classificado como “Grupo Acesso”. O segundo conjunto, composto pelos alunos deficientes já matriculados, foi denominado de “Grupo Permanência”.

PLANO AMOSTRAL

Para efeito de planejamento amostral foram escolhidas seis faculdades no Estado de São Paulo: uma pública e cinco particulares, sendo duas destas, confessionais. O critério para seleção dessas faculdades ficou baseado na intencionalidade dos pesquisadores, visto que estas faculdades tinham salas especiais destinadas aos exames vestibulares para os candidatos portadores de deficiência, as quais foram estruturadas com a colaboração de um dos autores deste trabalho.

A amostra de vestibulandos e alunos regulares foi considerada como probabilística dentro das faculdades e, portanto, representativa delas. Ficou composta de 35 casos no Grupo Acesso e 38 casos no Grupo Permanência, totalizando 73 indivíduos pesquisados. A Tabela 1 reflete a quantidade de indivíduos classificados como pertencentes ao grupo-alvo de pesquisa. Ressalta-se que o universo considerado para o Grupo Acesso compreendeu a população em dois vestibulares. Para o Grupo Permanência, foram considerados os alunos que frequentavam o curso há dois semestres.

Tabela 1 – População e amostra

Instituição de Ensino Superior	Grupo Permanência		Grupo Acesso	
	Universo	Amostra	Universo	Amostra
A	17	12	15	10
B	15	10	12	9
C	11	7	10	8
D	3	3	5	3
E	5	4	6	4
F	2	2	1	1
TOTAL	53	38	49	35

Como pode ser notada, a quantidade de participantes da pesquisa, para os dois conjuntos, consistiu na maior parte do universo. Por esta razão é que o estudo foi considerado como amostral e representativo das escolas pesquisadas.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Cinco objetivos de pesquisa são apresentados ao se analisar os dados. De quatro deles derivam-se hipóteses estatísticas.

ANÁLISE QUALITATIVA

Objetivo 1. Identificar os atributos utilizados por indivíduos portadores de deficiência para avaliar serviços educacionais de “Acesso” e “Permanência” e a importância a eles atribuídos.

Para identificar os atributos aos quais se refere o objetivo em pauta coletaram-se dados mediante entrevistas em profundidade e utilizou-se o método Delphi (SCHMIDT, 1997). Para o “Grupo Acesso” foram realizadas 18 entrevistas no período compreendido entre a inscrição e a realização dos exames vestibulares. As respostas foram analisadas mediante análise de conteúdo, tendo-se por base categorias a priori, sendo estas categorias os atributos propostos por Parasuraman et al. (1985). Adotou-se a frase como unidade de análise.

A categorização mostrou que os atributos apontados por Parasuraman et al. (1985) não se adequavam perfeitamente para categorizar os atributos encontrados com a análise das entrevistas. Encontrou-se um novo atributo – “tempo” – e o atributo “tangíveis” precisou ser dividido em “tangíveis funcionais” e “tangíveis aparência”, tendo resultado, portanto, em sete atributos: confiabilidade, tangíveis aparência, tangíveis funcionais, responsividade, garantia, empatia, tempo.

Para identificar os atributos utilizados pelo Grupo Permanência, foram realizadas oito entrevistas com alunos portadores de deficiência matriculados nas faculdades. Nesse caso, foram encontrados os mesmos atributos que os do Grupo Acesso. Verificou-se, ainda, que o sentido indicado para cada um era o mesmo, podendo ser operacionalizados da mesma forma para a avaliação de ambos os serviços.

Visando tornar mais robusta a identificação dos atributos utilizou-se o método Delphi que, segundo Schmidt (1997), entre as diversas aplicações, tem sido utilizado para obter-se consenso em torno de um determinado assunto.

Os atributos foram apresentados a cada um dos grupos para que tivessem a sua importância ponderada, mediante a atribuição de pesos percentuais zero, cinco, ou múltiplos de cinco, devendo o total perfazer 100%, conforme sugere Teixeira (1989). Foram necessárias duas rodadas Delphi para cada um dos grupos para que se encontrasse, para cada um, a soma das medianas igual a 100%.

O resultado final, apresentado na Tabela 2, levou à exclusão do atributo “Tangíveis Aparência” ao ter-se encontrada uma mediana igual a zero, isto é, ambos os grupos preferiram utilizar os demais atributos com peso percentual superior, do que considerar esse atributo.

Tabela 2 – Confirmação dos Atributos de Qualidade

ATRIBUTOS	Pesos Acesso	Pesos Permanência
CONFIABILIDADE: Capacidade de prestar serviço prometido de modo confiável e com precisão	10	20
TANGÍVEIS APARÊNCIA: Aparência das pessoas prestadoras dos serviços, dos equipamentos e das instalações	0	0
TANGÍVEIS – FUNCIONAIS: Proporcionar equipamentos e instrumentos adequados para a realização das tarefas propostas oferecendo condições físicas em suas instalações, para que o aluno transite em todos os locais; aparência física agradável das instalações, equipamentos, pessoas e material.	20	20

RESPONSIVIDADE: - Disposição de ajudar o aluno portador de deficiência: orientando-o em suas solicitações, superando prontamente suas necessidades. Proporcionar pessoal habilitado para orientação e auxílio das tarefas	30	30
GARANTIA: Conhecimento e a cortesia dos professores, fiscais e funcionários; habilidade em transmitir confiança ao informar sobre o que foi solicitado proporcionando ao aluno com deficiência calma e tranquilidade para utilização dos serviços oferecidos.	20	10
EMPATIA: - O cuidado e a atenção individualizada e respeitosa dispensada ao aluno com deficiência proporcionando facilidade de aproximação escuta e contato.	10	10
TEMPO: - Adequação do tempo às atividades, de acordo com as necessidades dos diversos tipos de deficiência.	10	10
Total	100	100

Fonte: Dados da pesquisa

ANÁLISE QUANTITATIVA

Para a análise quantitativa, o primeiro procedimento consistiu em identificar qual o tratamento estatístico mais adequado: o paramétrico ou o não paramétrico.

ANÁLISE DA NORMALIDADE DAS DISTRIBUIÇÕES DOS ATRIBUTOS

Na elaboração da análise descritiva dos dados procurou-se verificar a forma da distribuição dos valores dos atributos, visando identificar a presença de normalidade dos dados, utilizando-se as estatísticas apropriadas, descritivas e não paramétricas.

Para todos os atributos os valores de assimetria e de curtose distanciaram-se do valor zero, evidenciando a não normalidade das distribuições, confirmadas pelo teste de Kolmogorov – Smirnov, significante a 1% (SPSS; 2000).

A análise, considerando-se todos os dois grupos como um único conjunto, revelou resultados semelhantes. Esta constatação teve, como principal implicação, que o uso de testes paramétricos para se avaliar as hipóteses de pesquisa não traria a robustez necessária para as conclusões, sugerindo o uso de testes não paramétricos. A partir desta constatação procedeu-se ao tratamento estatístico para o alcance dos objetivos e testes das hipóteses respectivas.

Objetivo 2: Identificar a presença de diferenças quanto à avaliação dos atributos de qualidade relativos aos “Serviços de Acesso” e aos “Serviços de Permanência”.

H_{01} : Não existem diferenças no grau de avaliação dos atributos de qualidade ao se comparar os dois grupos pesquisados.

A Tabela 3 apresenta a distribuição dos valores associados aos atributos, em porcentagens, segundo os dois grupos. A estatística *eta*, na última coluna, é uma medida de associação entre os atributos e os grupos. Varia entre zero e 1. Quanto mais tende a 1, mais a variável controle, no caso o grupo, como variável independente, explica os resultados. Pode ser verificado que os atributos *tangíveis funcionais* e *responsividade* são que mais tendem a ser diferentes entre grupos, devido aos valores de *eta* serem superiores a 0,7. Esta estatística já permite uma primeira avaliação da hipótese H_{01} , revelando um forte indicio de que as distribuições da avaliação dos atributos são diferentes ao se considerar os dois grupos.

Tabela 3 – Distribuição dos valores associados aos atributos (percentuais)

ATRIBUTO	Grupo Acesso (35) ¹				Grupo Permanência (38)				Eta
	2	3	4	5	2	3	4	5	
Confiabilidade	2,9	54,3	42,9			23,7	76,3		0,349
Tangíveis F.		20,0	80,0		34,2	60,5	5,3		0,744
Responsabilidade		25,7	74,3		28,9	71,1			0,757
Garantia		20,0	80,0			52,6	47,4		0,338
Empatia		20,0	11,4	68,6		42,1	57,9		0,565
Tempo	17,1	45,7	20,0	17,1		56,3	38,8	7,9	0,095
Nota geral		20,0	11,4	68,6		47,4	52,6		0,585

(1) Os valores em parênteses correspondem à amostra no grupo.

Fonte: Dados da pesquisa

Para a comparação das distribuições dos atributos entre os dois grupos, foi utilizado o teste não-paramétrico, envolvendo duas amostras independentes, denominado de *Prova U de Mann-Whitney* (SIEGEL, 1975, p.131), cujos resultados são apresentados na Tabela 4.

Verifica-se que as distribuições dos atributos, ao se controlar os grupos, são consideradas diferentes tendo em vista que foram significantes ao nível de 1%. Há uma tendência para que o Grupo Acesso avalie melhor do que o Grupo Permanência todos os atributos, com exceção de *confiabilidade*. Isto pode ser explicado pelo fato de que a avaliação tende a ser mais positiva ao estar ingressando na instituição de ensino, porque o interessado ainda não teve um contato tão direto com ela. Seu referencial de análise ainda é incompleto e, portanto, tende a ficar numa posição mais conservadora em sua avaliação.

Tabela 4 – Resultado da prova U de Mann-Whitney

ATRIBUTO	POSTO		Significância da Prova U
	Grupo Acesso	Grupo Permanência	
Confiabilidade	30,51	42,97	Significante a 1%
Tangíveis F.	52,50	22,72	Significante a 1%
Responsividade	52,53	22,70	Significante a 1%
Garantia	43,20	31,29	Significante a 1%
Empatia	48,74	26,18	Significante a 1%
Tempo	34,66	39,16	Não significante
Nota Geral	48,80	25,89	Significante a 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Destaca-se que, para o atributo *tempo*, as duas distribuições revelaram-se semelhantes, podendo ser explicado pela sua importância particular para esse tipo de público. Observando-se a Tabela 3, nota-se que o valor de *eta* é 0,095, revelando que a separação dessa informação por grupo traz pouca contribuição para auxiliar a explicação dos resultados separadamente.

Objetivo 3: Identificar a diferença de priorização dos atributos de qualidade quanto à avaliação dos dois tipos de serviço: "Acesso" e "Permanência".

H₀₂: Os postos dos atributos de qualidade não são diferentes ao se comparar a avaliação dos dois grupos.

Para se avaliar esta hipótese utilizou-se o teste de Friedman (SPSS; 2000; Siegel; 1975: 189) que testa a hipótese de que k variáveis relacionadas provêm da mesma população. Para cada caso, as k variáveis são ordenadas de 1 a k de acordo com o escore que lhe foi atribuído e o teste estatístico é baseado nessa ordenação, com base na aproximação do qui-quadrado. A Tabela 5 apresenta os resultados do teste, elaborado separadamente para os dois conjuntos de informantes. Nota-se que ele é significativo a 1%, revelando que as distribuições são originadas de populações diferentes. Além disso, apresenta-se a ordem média de cada atributo, constituindo-se no indicador de avaliação da hipótese.

Tabela 5 – Aplicação do teste de Friedman

Atributo	Grupo acesso		Grupo permanência	
	Posto médio	Ordem	Posto médio	Ordem
Confiabilidade	2,64	6	4,62	1
Tangíveis funcionais	3,57	2	2,16	5
Responsividade	3,40	4	2,11	6
Garantia	3,53	3	3,92	4
Empatia	5,13	1	4,14	2
Tempo	2,73	5	4,05	3
Teste de Friedman	Signif. a 1%		Signif. a 1%	

Fonte: Dados da pesquisa

~~Para o Grupo Acesso verifica-se que o atributo melhor avaliado foi empatia~~, isto é, “o cuidado e atenção individualizada e respeitosa dispensada ao aluno com deficiência, proporcionando facilidade de aproximação, escuta e contato”. Para o Grupo Permanência, o atributo melhor avaliado foi *confiabilidade*, traduzida como “capacidade de prestar serviço prometido de modo confiável e com precisão”. Destaca-se a relativa “distância” entre os dois atributos mais importantes para cada grupo e os segundos melhor avaliados. No caso do Grupo Acesso, a “distância” absoluta é de 1,56 (5,13 - 3,57). No Grupo Permanência atinge 0,48 (4,62 - 4,14). Isto pode ser uma evidência de que, num modelo linear de “explicação” dos valores dos atributos, os dois deveriam ser os que revelariam um maior coeficiente explicativo da equação.

Objetivo 4: Identificar se uma nota geral de avaliação atribuída aos serviços pode substituir todas as outras notas relacionadas com os demais atributos.

H₀₃: A nota geral atribuída à qualidade dos serviços não substitui as notas dos demais atributos.

Utilizando-se a regressão com dados categóricos foi possível verificar que o atributo *empatia* explica completamente a nota geral atribuída pelo Grupo Acesso, resultando um coeficiente de explicação de 100%, e com a importância do atributo no modelo correspondendo a 100%. No caso do Grupo Permanência, a nota geral é explicada pelos atributos *empatia*, *garantia* e *tempo*. No entanto, devido a uma maior variabilidade dos dados nesse grupo, a explicação atinge 70%, identificando-se que as importâncias desses três atributos no modelo são, respectivamente, 59,5%, 20,8% e 23,6%. Essa constatação pode ser explicada pelo fato de que esse grupo já tem mais elementos para avaliar os serviços e, portanto, os incorpora na sua avaliação.

Assim, para essa hipótese, os resultados revelam que ela seria rejeitada, significando a possibilidade de elaborar uma função estatística que explique a *nota geral*.

Para o Grupo Acesso, a função seria:

Nota geral_{ga} = Escore atribuído ao atributo *empatia*.

Para o Grupo Permanência, a função seria:

Nota Geral_{gp} = 0,606(Empatia) + 0,309(Tempo) + 0,248(Garantia) + 0,251.

Objetivo 5. Identificar a existência de uma função estatística que discrimine os grupos, de acordo com a avaliação dos atributos.

H_{04} : Não é possível elaborar uma função estatística com os atributos de qualidade tal que discrimine cada grupo.

Como a distribuição dos atributos não é normal, para se identificar se existe uma função estatística foi utilizada a regressão logística (SPSS; 2000). Nesse caso, foi ajustada uma função que procura separar os dois grupos estudados, de acordo com os atributos avaliados, como uma análise categórica.

O modelo genérico para a regressão logística é: $P(\text{Grupo } i) = 1/(1 + e^{-z})$, onde:

$P(\text{Grupo } i)$ é a probabilidade do informante pertencer ao Grupo i ;

A equação ajustada foi: $Z = 59,98 + 1,40(\text{Confia}) - 11,57(\text{Tangíveis}) + 10,07(\text{Tempo}) - 20,11(\text{Responsividade}) + 1,83(\text{Garantia}) - 1,55(\text{Empatia})$.

A partir desses resultados, o modelo de regressão logística classificou os participantes de pesquisa, resultando num índice de classificação correta de 94,5%, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Classificação segundo o modelo logístico

Classificação Original	Classificação pela regressão logística					
	Grupo Acesso		Grupo Permanência		Classificação Correta	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Grupo Acesso	31	88,6	4	11,4	31	88,6
Grupo Permanência	0	0,0	38	100,0	38	100,0
Classificação Correta	31		38		69	94,5

Fonte: Dados da pesquisa

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa permitiram extrair duas grandes conclusões:

I) Dos atributos apontados por Parasuraman et al. (1985) para avaliação da qualidade de serviços estabelecidos, em princípio, para pessoas não portadoras de deficiências, o atributo “tangíveis” não se ajusta ao conjunto daqueles pertinentes à avaliação dos serviços educacionais de acesso e permanência por parte dos portadores de deficiência. Para estes é necessário incluir o atributo tempo, seja para avaliar os serviços educacionais de acesso, seja para avaliar os serviços educacionais de permanência, conforme se identificou pela pesquisa qualitativa, utilizando-se a técnica Delphi.

II) A experiência de sentir-se parte integrante das Instituições de Ensino Superior revelou-se significativa para diferenciar a avaliação da qualidade dos serviços feita pelos alunos regulares e vestibulandos, portadores de deficiência(s). As conclusões referentes a este fato decorreram do problema de pesquisa, definido no início desse trabalho, originando cinco objetivos, sendo o primeiro deles referente à aderência da proposição de Parasuraman et al. a serviços ofertados a pessoas deficientes, que se revelou pouco adequada a esse público.

Quanto ao segundo objetivo, que procurou identificar se os dois grupos de alunos avaliavam de forma diferente os seis atributos e a nota geral, identificou-se a presença de diferenças de opiniões entre estes dois grupos. O grupo acesso tendeu a avaliar melhor do que o grupo permanência todos os atributos com exceção do atributo confiabilidade. Isto pode ser, talvez explicado, pelo fato de que a avaliação tende a ser mais positiva ao estar ingressando na instituição de ensino,

porque o vestibulando ainda não teve um contato tão direto com ela. Seu referencial de análise ainda é incompleto e, portanto, tende a ficar numa posição mais conservadora na avaliação.

Para o terceiro objetivo, verificou que os atributos tendem a serem priorizados de forma diferente pelos dois grupos de avaliadores. O grupo acesso tende a priorizar a empatia. Para o grupo permanência a prioridade fica com o atributo confiabilidade. Para os primeiros, a empatia torna-se mais importante pois, por não conhecer melhor a instituição de ensino, pertencendo a seus quadros como aluno e vivenciando o serviço, o vestibulando, portador de deficiência, valoriza a empatia do pessoal que o atende e que se torna fundamental para que perceba que suas expectativas foram supridas. Já para o segundo grupo, a confiabilidade torna-se mais importante, pois como ele já é um indivíduo participante do meio universitário, não desejaria que suas expectativas fossem frustradas, isto é, seu desejo é que a instituição preste o serviço prometido de modo confiável e com precisão.

A empatia é um atributo tão fortemente avaliado pelo grupo acesso que, se fosse solicitada apenas uma nota geral para avaliar a qualidade dos serviços, bastaria a nota associada a ele, fato verificado ao se avaliar o quarto objetivo desse trabalho. Nos serviços de acesso, os indivíduos portadores de deficiência chegam à procura dos serviços com dúvidas quanto ao atendimento de suas necessidades específicas para a realização dos exames vestibulares. Uns porque já vivenciaram experiências em Instituição de Ensino Superior em outras oportunidades, em que não tiveram suas necessidades atendidas; outros porque embora não tendo passado por essa experiência, tiveram diversas outras ao longo da vida em que perceberam que os serviços que lhes eram prestados não levavam em consideração suas necessidades. Por essa razão, a empatia torna-se o atributo mais importante para os indivíduos desse grupo.

Já para o grupo permanência, uma nota geral somente seria equivalente a uma composição dos atributos empatia, garantia e tempo. Essa constatação pode ser relativamente explicada pelo fato de que os avaliadores desse grupo já têm mais elementos para apreciar os serviços e, portanto, os incorpora na sua análise.

Numa situação onde houvesse o interesse em classificar um participante qualquer da pesquisa, sem conhecimento a priori se ele era vestibulando ou aluno regular, seria possível fazê-lo utilizando-se uma função discriminante, conforme discutido no último objetivo desse trabalho. A partir da amostra utilizada, foi possível obter a referida função, que classificou corretamente 94,5% dos participantes da amostra, ressaltando-se que, para o grupo permanência, o índice de classificação correta foi de 100%.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que as diferenças mencionadas quanto à avaliação dos dois serviços podem ser explicadas, dentro dos limites deste estudo. Isto pode ser justificado pelo fato de que a partir do momento que os indivíduos portadores de deficiência vão entrando em contato com os serviços oferecidos durante o curso, apropriam-se de um auto-conhecimento que os fortalecem, melhoram sua auto estima e autoconfiança, criam um grupo de novos amigos, relacionam-se com professores e estabelecem contatos com funcionários. Dessa maneira, na sua vida, surge um novo cotidiano repleto de descobertas que os fazem re-planejar o futuro, visualizando novas expectativas de vida, potencializando o já conhecido para ir à busca de novas descobertas. O reflexo disso traduz-se por uma avaliação diferenciada da qualidade dos serviços educacionais oferecidos pelas instituições de ensino superior, comparativamente com a visão daqueles que ainda são apenas candidatos a participar do meio universitário.

Espera-se que este trabalho permita *insights* para a geração de outras pesquisas que visem identificar elementos relativos à busca da melhoria da qualidade

de vida das pessoas portadoras de deficiência, tendo em vista que os instrumentos legais que propõem a garantia e os direitos deste segmento da população não são em si geradores desta qualidade. Em particular, recomendam-se pesquisas que procurem identificar se os atributos para avaliar qualidade de serviços oferecidos pelas instituições educacionais, para os indivíduos portadores de deficiência, servem para avaliar outros serviços oferecidos a esta camada da população.

REFERÊNCIAS

- AMA - American Marketing Association. Board approves new marketing definition. **Marketing News**, v.19, n.1, 1985.
- ANDRESSEN, O. (org) **A Dinamarca como uma sociedade de serviços**. Copenhague: Dinamarca, 1983.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1977.
- BESSION, R.M. Unique aspects of marketing of services. **Business Bulletin**, Arizona, November, 1973.
- BLOIS, K.J. The marketing of services: an approach. **European Journal of Marketing**, v.8, p. 137- 45, 1974.
- FREE, C. Developing a service strategy. In: **Strategies for service management: marketing in today's competitive environment**. Paris, 1987.
- KOTLER, Philip. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LÜDKE, M. & ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- OIT - Organização Internacional do Trabalho. **Normas internacionais do trabalho sobre a reabilitação profissional e emprego de pessoas portadoras de deficiência**. Brasília: CORDE, 1994.
- OMOTE, Sadao. Deficiência e não deficiência: recortes do mesmo tecido. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Piracicaba, v.1, n. 2, p. 65-73, 1994.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A; BERRY, Leonardo L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v.49, fall 1985.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L.; ZEITHAML, Valerie A. Understanding customer expectations of services. Cambridge, Massachusetts. **Marketing Science Int. Research monograph**, report n. 90, 1991.
- SAETA, Beatriz R. Pereira. **Qualidade de serviços no ensino superior para indivíduos portadores de deficiência física**. 2001. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós Graduação de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.
- SCHMIDT, R.C.. Managing delphi surveys using nonparametric statistical techniques. **Decisions Sciences**, v.28, n. 3, Summer, 1997.
- SIEGEL, Sidney. **Estatística não paramétrica**. São Paulo: McGraw Hill, 1975.
- SPSS – **Statistical Package for the Social Science**. Versão 10.0, 2000.
- TEIXEIRA, Maria Luisa M. **Utilização de determinantes da qualidade de serviços para o desenvolvimento de metodologia de avaliação de serviços**. 1989. Dissertação. (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

IDENTIDADE, LEGITIMAÇÃO SOCIAL E TEORIA ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES DE UMA ANÁLISE SOCIOLOGICA DA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA NATURA.

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos
Flávio Carvalho de Vasconcelos

RESUMO

Neste artigo, utilizaremos o conceito de identidade social para analisar um estudo de caso efetuado a partir da metodologia etnográfica. Basearemos a nossa análise nos trabalhos de Sainsaulieu, Luc Boltanski e Laurent Thévenot, bem como nos trabalhos de autores brasileiros que realizam pesquisas nesta área, para mostrar como a Natura desenvolveu suas diferentes estratégias de venda e políticas de gestão de pessoas de forma indutiva, observando o comportamento de seus diferentes grupos de vendedoras e “consultoras de beleza” e recuperando os diferentes significados que estas atribuem ao seu trabalho. Discutiremos o conceito de identidade social, consolidada a partir da atribuição de reconhecimento social ao indivíduo dentro de um universo simbólico específico. Apresentaremos brevemente os diferentes “universos de significação” definidos pelos autores acima e mostraremos como cada um deles oferece diferentes medidas de valor social e legitimação aos indivíduos, que consolidam identidades distintas e fundamentam suas escolhas e ações a partir dos mesmos. A conclusão do artigo, baseada no estudo de caso, mostra a importância da análise sociológica fenomenológica para a análise organizacional.

ABSTRACT

We discuss in this research the concept of social identity and we link it with the development of Natura's strategy and the company's effort in order to get legitimation and resources. When managers implement a new technology or strategy in order to adapt the organization to their business environment, they usually produce two consequences. The first, labeled the objective structural consequence, restructures organizational tasks and relationships to enhance efficiency and productivity. The second, the subjective human consequence, weakens or counteracts the intended efficiency and productivity of the structural arrangement. We will present and discuss the concept of organizational paradoxes produced by the subjective human consequence described above, using the studies of Boltanski and Thevenot about social legitimation as a theoretical approach.

**Professora Adjunta do Mestrado Acadêmico da Universidade Presbiteriana Mackenzie*

***Professor do Mestrado e Doutorado da EAESP/FGV-Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas*

APRESENTAÇÃO

Neste artigo, utilizaremos o conceito de identidade social para analisar um estudo de caso e mostrar como os atores sociais atribuem sentido às suas ações. Basearemos a nossa análise nos trabalhos de Renaud Sainsaulieu, Luc Boltanski e Laurent Thévenot, bem como nos trabalhos de autores brasileiros que realizam pesquisas nesta área, para mostrar como a Natura desenvolveu suas diferentes estratégias de venda de forma indutiva, observando o comportamento de seus diferentes grupos de vendedoras e “consultoras de beleza” e recuperando os diferentes significados que estas atribuem ao seu trabalho, que passou a orientar as diferentes estratégias da empresa.

Analisaremos neste artigo como esta empresa recrutou um exército de 280.000 “consultoras de beleza”, antigas clientes, que vendem os produtos em seu círculo de relações sociais, e como a observação do comportamento dos diferentes grupos de vendedoras levou os dirigentes a conhecerem o funcionamento deste tipo de vendas e a formular suas estratégias oficiais a partir destas observações. De fato, mostraremos como a rede de relacionamentos sociais das vendedoras e o sentido atribuído por estas ao seu trabalho foi a grande responsável pelo crescimento e sucesso da Natura.

Analisaremos o fato de que a maioria destas vendedoras, que não possui vínculo empregatício com a empresa, não realizam esta atividade por dinheiro, uma vez que a grande maioria vende poucos produtos por mês, o que é compensado pelo grande número de vendedoras existentes. A nossa problemática de pesquisa está ligada à análise das razões que fazem estas mulheres continuarem a desenvolver esta atividade por anos a fio, uma vez que a principal razão não é o lucro financeiro.

A observação do comportamento dos diversos grupos de atores sociais em uma organização e de suas “lógicas de ação” mostra-se essencial. A validade da análise sociológica em teoria das organizações é defendida no fim do trabalho. Antes de descrevermos o caso Natura, faremos a seguir uma breve revisão teórica das correntes adotadas neste estudo, ou seja, a Abordagem Cognitiva, o conceito de lógica de ator e os trabalhos de Sainsaulieu (1977), Luc Boltanski e Laurent Thévenot (1979) sobre identidade e universos de significação, base de nossa análise, bem como o trabalho de Granovetter sobre redes sociais.

A ABORDAGEM COGNITIVA E O CONCEITO DE IDENTIDADE

Como mostram Fonseca e Machado-da-Silva (2001), em análise organizacional, entre vários paradigmas de análise possíveis, destacam-se a abordagem convencional, a Abordagem Cognitivista e a Abordagem Institucional. Segundo estes autores, a Economia Clássica e o conceito de racionalidade absoluta negam os conflitos no processo de tomada de decisões e pressupõe o consenso. No entanto, o modelo da Racionalidade Limitada de Simon (1947) é compatível com o conceito de Domínio Cognitivo, adotado neste estudo, e com o pressuposto de que os gerentes e tomadores de decisão, bem como os diferentes grupos organizacionais, possuem interesses, preferências e valores diferentes uns dos outros.

De acordo com seus interesses políticos, os tomadores de decisão nas organizações formam coalizões e alianças políticas e as soluções devem ser negociadas continuamente. A coalizão política dominante terá maior poder na seleção das soluções a serem tomadas. Considera-se, desta forma, que a estratégia emerge, ao menos parcialmente, das negociações entre os diferentes grupos de atores organizacionais.

Machado-da-Silva e Barbosa (2002) mostram que, de acordo com o paradigma ou Abordagem Cognitiva, a relação organização-ambiente não deve ser concebida como ocorrendo entre entidades separadas, mas sim entre entidades em processo de mútua constituição. A organização é assim entendida como arena social imersa no ambiente, dele retirando e a ele transmitindo, em interação recíproca, normas e padrões de comportamento de constituem modos adequados de ação.

Sainsaulieu (1977) baseia-se na Abordagem Cognitiva e o pressuposto teórico de não determinação da conduta humana pelo sistema de valores, baseado no modelo da racionalidade limitada de Simon para desenvolver o seu modelo de identidade apresentado a seguir.

Este modelo baseia-se nos estudos de Erikson (1972). Segundo este autor, o sentimento de identidade é caracterizado pela percepção do indivíduo da própria unidade e de uma continuidade temporal. Em relação ao seu aspecto subjetivo, a identidade é a percepção pelo indivíduo de que existe em si semelhanças consigo mesmo e uma continuidade nos procedimentos de síntese internos relativos ao seu ego; existem também diferenças em relação aos outros que caracterizam o seu estilo individual enquanto pessoa.

Assim, o conceito de identidade é utilizado por Sainsaulieu (1977) em seu modelo para expressar o sentimento de permanência e continuidade que o indivíduo experimenta em suas relações sociais e que ele perde no caso de pressões extremas. Ainda segundo este autor, o reconhecimento dos outros é um dos elementos fundamentais na construção da identidade do indivíduo, que ocorre de modo dinâmico, a partir de suas interações sociais "aqui e agora".

Christophe Dejours (1993) também destaca a importância do reconhecimento do grupo social, que pode ser um reconhecimento da utilidade social, econômica e técnica das contribuições particulares e coletivas à organização, ou um julgamento da beleza, validade ética e estética da ação. Ambos tipos de reconhecimento social são conferidos pela hierarquia, pelos pares ou pelo grupo social de referência do indivíduo e influenciam na percepção que os indivíduos desenvolvem sobre o valor social de seu trabalho e no conceito que desenvolvem de si próprios.

Outros autores desenvolveram recentemente pesquisas reforçando estes argumentos (Stuart, Ashforth, Dutton, 2000; Vasconcelos e Vasconcelos, 2002; Rodrigues e Child, 2002).

Erikson mostra que a identidade da criança é ligada à história de suas identificações sucessivas, porém a identidade do adulto depende também dos meios sociais que ele dispõe para sustentar sua diferença nos conflitos e, desta forma, sair da cadeia de identificações (Sainsaulieu, 1977).

Em resumo, a partir dos trabalhos de Sainsaulieu e Dejours, dentro de uma perspectiva hegeliana, o reconhecimento social a partir da diferenciação e atribuição de valor pelo grupo de referência são fundamentais para a constituição da identidade do sujeito. Luc Boltanski e Laurent Thévenot mostram em seus trabalhos que o reconhecimento e o valor social são atribuídos a partir de um universo simbólico ou universo de significação específico, com "ordens de grandeza" diferenciadas, como mostraremos a seguir.

OS DIVERSOS MUNDOS SOCIAIS E AS FORMAS DE LEGITIMAÇÃO DOS ATORES SOCIAIS EM BUSCA DE RECONHECIMENTO SOCIAL

Luc Boltanski e Laurent Thévenot (1979) descrevem em sua obra "*De La Justification-Les Economies de la Grandeur*" diversos "mundos sociais", ou seja, universos de significação, compostos de símbolos, valores, normas de comportamento, regras e aspectos sociais considerados válidos em um dado contexto social e que fornecem um determinado valor social ao indivíduo ou grupo de indivíduos que se portam de uma certa maneira ou desempenham determinados tipos de papel social.

A partir deste conjunto de valores, dentro deste universo de significação específico, os indivíduos, ao desempenhar um dado conjunto de papéis sociais, ao concretizarem certos tipos de trabalho, legitimam-se frente a um certo grupo sendo considerados atores sociais válidos, recebendo reconhecimento dos seus pares e ocupando um certo espaço na sociedade onde são considerados importantes e “grandes” socialmente dentro de uma determinada perspectiva.

Desta forma, a partir dos diversos tipos de inserção social, os indivíduos constroem sua identidade e justificam suas ações para si e para um certo grupo social. Estes universos de significação lhes oferece um determinado sentido para suas ações e para sua vida.

Cada universo de significação possui normas de comportamento através das quais são definidos os papéis sociais próprios a este universo e os tipos de conduta considerados “positivos” ou “negativos” neste contexto social específico.

O grupo social sanciona assim certos tipos de atitude e valoriza outros tipos de realização, dependendo do caso, e o indivíduo encontra assim a medida social de seu valor neste universo específico. Caso tenha o hábito de justificar suas ações e definir o seu valor social a partir de um certo tipo de ato social e este reconhecimento, fundamental para ele, lhe seja subitamente retirado, o indivíduo pode perder suas referências, ter sua identidade abalada e entrar na situação de anomia. O valor moral destes universos de significação para a definição da identidade e do valor social do indivíduo, base de sua existência, são assim fundamentais. Apresentaremos a seguir os seis universos de significação, ou “mundos sociais”, descritos por Boltanski e Thévenot (1979):

O mundo da inspiração, ou da legitimação e conquista de grandeza social a partir da realização de obras artísticas reconhecidas, teses, obras intelectuais, música, invenções etc. A valorização está ligada à capacidade artística, científica e técnica do indivíduo, envolvendo o seu desempenho profissional e a sua competência.

O mundo doméstico está ligado ao exercício dos papéis sociais ligados à família e da inserção desta em sociedade e ao caráter afetivo – desenvolvimento de relações de amizade, contato social, etc. A valorização neste universo está ligada ao desempenho das funções de mãe, pai, esposa, marido, amigo(a) anfitrião(ã), vizinha(o), filho(a), de cidadão(ã) consciente inserido na comunidade, ao desempenho de funções ligadas à igreja, obras de caridade, enfim, ações de caráter social.

O mundo da opinião trata do valor atribuído pela mídia às celebridades sociais como artistas famosos, esportistas, modelos etc. A valorização neste caso vem da simples celebridade pública estimulada pela mídia.

O mundo cívico está ligado ao imaginário da pátria e da ação política. Grandes políticos, heróis de guerra, como por exemplo os heróis da resistência francesa ou os heróis da 2^a. guerra mundial, representam este imaginário. A valorização está ligada ao desempenho da função pública (cargos como prefeito, governador, senador, etc) e atos de bravura ligados à história do país.

No mundo mercantil a valorização está ligada à simples posse de dinheiro e ao exercício de poder. Basta ser rico e controlar recursos e pessoas para ser valorizado neste universo como um indivíduo de sucesso.

O mundo industrial valoriza indivíduos que obtêm sucesso através da administração ou criação de empresas consideradas de sucesso. Trata-se do mito do empreendedor ou do “*self made man*”, o homem “*com visão*”, que abre uma empresa e obtém sucesso econômico através de seus produtos ou ainda do administrador competente, diretor-presidente de empresas que consegue recuperá-las das dificuldades e fazê-las obter sucesso econômico. Mitos como Henry Ford, Bill Gates, empreendedores de sucesso, ou ainda Jack Welch, diretor-presidente da General Electric ou Michel Eisner, diretor-presidente da Disney, considerados administradores competentes, que se tornaram famosos por seu desempenho profissional, recebendo salários extraordinários, na ordem de milhões de dólares por ano.

A diferença entre o mundo mercantil e o mundo industrial é o fato que no segundo os indivíduos devem concretizar ações específicas, obtendo bons resul-

tados financeiros devido a criação ou administração de empreendimentos industriais de sucesso. O seu mérito está, pois, ligado à eficiência da empresa ou produto, não se dissociando deste fato. No caso do mundo mercantil, o simples poder de compra ou posse de dinheiro, seja através do exercício de atividades ligadas à venda ou devido a herança, casamento, ou qualquer outra razão, torna o indivíduo válido socialmente, independente da razão de sua fortuna.

Estes diversos mundos sociais se comunicam. Boltanski, ao desenvolver esta teoria, foi fortemente influenciado por Pierre Bourdieu, tendo sido orientando deste. Boltanski e Thévenot adotam pois o conceito de Pierre Bourdieu (1980) ligado a existência de diversos tipos de "capital", ou seja, modos sociais de legitimação (Misoczky, 2001).

O capital social de um indivíduo é assim relacionado à inserção social deste e aos seus grupos aos quais este pertence. Um indivíduo tem alto capital social quando, independentemente de seu poder financeiro, possui amigos e contatos inseridos em altos círculos sociais e é recebido nestes círculos valorizados socialmente, detendo poder de influência sobre os mesmos. O capital social é assim composto pela rede de contatos sociais de um indivíduo e pela sua importância. Esta rede de contatos pode estar ligada ao desempenho de sua profissão, à inserção social de sua família etc.

O capital financeiro está ligado à posse de fortuna e ao dinheiro que um indivíduo possui. Já o capital intelectual está ligado à capacidade técnica e ao desempenho profissional de um indivíduo.

Estas diferentes formas de reconhecimento se comunicam socialmente. Um indivíduo que é reconhecido por sua alta capacidade técnica ou científica tende a ganhar salários maiores ou a obter compensações financeiras, aumentando o seu capital financeiro, bem como a se inserir em círculos profissionais e sociais importantes, aumentando o seu capital social.

Indivíduos que são recebidos em altos círculos sociais e possuem amigos importantes podem obter prestígio social e conseguem transformar isso em capital financeiro. Indivíduos que detêm alto poder econômico podem pagar uma formação escolar e treinamentos técnicos de alto nível e adquirir capital intelectual ou cercar-se de indivíduos bem inseridos socialmente, aumentando o seu capital social.

No entanto, alguém que possua um alto poder financeiro não necessariamente consegue obter o reconhecimento de sua competência técnica ou artística. Muitos técnicos e artistas considerados excelentes não ficam ricos devido a este reconhecimento. Logo, os diversos mundos podem se comunicar ou não.

Um indivíduo pode desempenhar com sucesso papéis sociais ligados à família, à profissão e obter sucesso econômico e reconhecimento social em diversos "mundos sociais". Outros se dedicam exclusivamente ao mundo doméstico ou ao mundo profissional, não obtendo reconhecimento em outros universos de significação. Esta é a gênese da formação dos diversos tipos de identidade social, que se relaciona ao desempenho de papéis específicos e ao reconhecimento dos grupos de referência.

De acordo com a Abordagem Cognitiva, como vimos acima, os indivíduos apreendem os significados e se relacionam com os outros através de esquemas tipificados ou papéis sociais, verdadeiros "scripts" e códigos de conduta. Os papéis regulam a interação entre os indivíduos e lhes fornecem expectativas recíprocas, tendo em vista os diversos contextos sociais que experimentam em sua vida cotidiana. Os atores sociais tendem a agir de acordo com certos padrões pré-estabelecidos socialmente e por eles incorporados em sua socialização primária

Os atores sociais identificam o tipo de contexto social vivido em sua experiência atual, interpretam a situação e procuram em seu repertório qual o tipo de papel, código de conduta e linguagem são adequados ao cenário em questão, agindo em função deste referencial. (Goffman, 1953). Goffman ressalta ainda os diferentes tipos de repertório e conjunto de papéis incorporados por grupos sociais distintos.

Como mostram Boltanski e Thévenot (1979), dependendo dos papéis que representa, o indivíduo é levado a interiorizar certos modos específicos de conhecimento e acumular certas informações, não somente do ponto de vista cognitivo, mas também emocional. Ele incorpora certos tipos de emoção, ética, valores e normas característicos dos papéis que desempenha e que interiorizou, de acordo com os universos de significação predominantes nos diversos “mundos sociais” descritos acima, e consolidando assim uma identidade própria.

É importante frisar um ponto importante da teoria de Boltanski e Thévenot: os indivíduos possuem lógicas de legitimação social e fontes identitárias primárias e secundárias. Um indivíduo busca seu valor social e legitima a sua ação a partir de um conjunto de valores específicos – o mundo mercantil, por exemplo – pode, em segundo plano, buscar sua legitimação social a partir de outros mundos sociais – o mundo doméstico, buscando desempenhar a contento os papéis familiares. Existem, assim, várias lógicas de legitimação que coexistem no mesmo indivíduo e são fonte de legitimação. Algumas com maior intensidade e prioridade, outras em segundo plano.

AS ORGANIZAÇÕES COMO REDES E CONJUNTOS DE PAPÉIS SOCIAIS

A abordagem Cognitiva foca o aspecto relacional e a interação entre indivíduos. A perspectiva das organizações em rede, proposta por Nohria e Eccles (1992) em seu trabalho, defende a idéia de que as organizações podem ser consideradas redes sociais entre indivíduos que possuem interesses políticos comuns ou compartilham visões de mundo e universos simbólicos compatíveis. As relações informais entre indivíduos, as alianças políticas, freqüentemente, são realidades subjacentes ao organograma e se contrapõem à organização formal, revelando a organização real, muitas vezes, oculta pelo discurso oficial.

O estudo dos padrões culturais, relações sociais e relações de poder dos membros de uma organização, ou seja, o tipo de análise sociológica proposta por Boltanski e Thévenot, muito revelam sobre a esfera informal das organizações. Tratam-se dos modelos de coesão propostos por Nohria e Eccles para análise das organizações em rede.

Granovetter (1973), em seu texto *The Strength of Weak Ties*, mostra de que forma este tipo de análise sociológica permite a compreensão de como o nível do microcosmo organizacional, composto de grupos organizacionais específicos, cada qual com suas formas de legitimação social dominantes e visões de mundo, pode ser relacionado com a sociedade mais ampla, compreendendo-se as interconexões existentes entre indivíduos pertencendo a diferentes grupos sociais e, finalmente, as interconexões existentes entre diferentes redes de indivíduos, em termos relacionais e políticos.

Um modelo de coesão entre grupos diferentes poderia ser a afirmação de que indivíduos com formas de legitimação social, lógicas de ator e critérios de decisão similares, ou seja, compartilhando os universos simbólicos de justificação ontológica de suas existências e de suas identidades, tenderiam a se aglutinar através do estabelecimento de relações identificatórias de reciprocidade, estabelecendo relações de amizade e laços afetivos e políticos fortes.

Granovetter descreve a força de um laço político ou afetivo como uma combinação linear do tempo, da intensidade emocional, da intimidade e confidências mútuas que caracterizam um relacionamento ou rede de relacionamentos.

Baseando-se na força e intensidade dos laços afetivos e políticos que compõem uma rede de relacionamentos, o autor descreve redes sociais de laços fracos e redes sociais de laços fortes.

Um indivíduo que pertença a uma comunidade aparentemente desestruturada e individualista pode vir a estabelecer contatos sociais com indiví-

duos pertencentes a locais e realidades diferentes, que por sua vez tenham contatos com indivíduos pertencentes a outros *networks*. A rede social de contatos deste indivíduo será então “espalhada”, e a individualidade e desestruturação social de sua comunidade de origem terá permitido a este indivíduo ficar mais “solto”, buscando outros contatos sociais, em outras realidades, e estabelecendo uma rede de contato diferenciada que lhe dê uma maior mobilidade social.

Uma comunidade aparentemente desestruturada ou com uma ética individualista pode permitir a emergência de redes sociais de laços fracos, porém mais “longas”, enquanto uma comunidade com fortes laços sociais e afetivos, que absorve o indivíduo, traz a vantagem da solidariedade local, mas oferece menos mobilidade social e uma rede de contatos menos diversificada.

Granovetter descreve este fato da seguinte forma:

“Linkage of micro and macro levels is thus no luxury but of central importance to the development of sociological theory. Such linkage generates paradoxes: Weak ties often denounced as tentative of alienation into communities; strong ties breeding local cohesion, lead to overall fragmentation”. (Granovetter: 1973: 22).

Comunidades locais onde predominam valores como solidariedade social forte geram amizades e laços afetivos e políticos fortes, mas podem ficar mais isoladas porque seus membros ficam presos no mesmo contexto social e desenvolvem menos relações políticas e contatos com outras comunidades. (Carvalho, 2002).

Comunidades urbanas onde predominam valores como o individualismo e famílias nucleares, com menos vínculos sociais locais, prendem menos seus membros, levando-os a buscar relações sociais em outras comunidades e desenvolvem redes sociais mais diversificadas e longas, fontes de contato. Estes conceitos serão utilizados na análise do caso Natura, empresa que utiliza os contatos sociais de suas consultoras de beleza para vender seus produtos.

A ABORDAGEM COGNITIVISTA E O CONCEITO DE IDENTIDADE APLICADOS À REALIDADE BRASILEIRA

Aplicando a Perspectiva Cognitivista e o conceito de Identidade à realidade brasileira, alguns estudos nacionais recentes buscam explicar a origem dos critérios de satisfação utilizados pelos diversos grupos organizacionais ao decidir, a formação de suas racionalidades e as estratégias emergentes nas organizações. Estes autores estudam, assim, os diferentes critérios, percepções e lógicas de decisão dos indivíduos, ou seja, as diferentes “lógicas de ator” existentes em uma organização, reconstituindo o processo de elaboração da estratégia, as posições e negociações entre os diversos grupos, jogos de poder e diferentes visões de mundo. Rossini, Crubellate e Mendes (2001), ao estudar o processo de aquisição do Santander/Noroeste; Rodrigues e Carrieri (2001), ao analisar as transformações das significações culturais em uma empresa de telecomunicações; Inocêncio e Machado-da-Silva (2001), ao analisar os esquemas interpretativos dos dirigentes tendo em vista o posicionamento estratégico de duas cooperativas; Lengler e Cavedon (2001) ao analisar as significações e comportamentos de consumo em um shopping center; Corrêa, Pimenta e Dias (2002), analisando a formação de identidade e cultura organizacional; o trabalho de Ghadiri e Davel (2002), Godoi (2002), Braga Rodrigues e Child (2002), Vasconcelos e Vasconcelos (2002), bem como o estudo de César e Machado-da-Silva (2002) sobre a Telepar, contribuem com esta perspectiva de análise, utilizando o conceito de identidade. Dias e Loiola (2001) utilizam mais especificamente em sua análise o modelo de Thévenot e Boltanski, adaptando ao contexto brasileiro e analisando os conflitos ocorridos no Instituto Biofábrica de Cacau de Ilhéus. Carvalho (2002) e Faria (2001) trabalham os conceitos de Granovetter e das organizações em rede em uma perspectiva brasileira.

Apresentaremos, a seguir, o estudo de caso e mostraremos em nossa análise como dois grupos sociais diferenciados, as “Consultoras Consultoras” da Natura e as “Consultoras Vendedoras” possuem lógicas de ator distintas, ou seja, diferentes critérios de decisão e formas de justificar e legitimar socialmente suas ações, as primeiras adotando os valores e a racionalidade predominante no “mundo mercantil”, descrito por Thévenot e Boltanski (1979), e as segundas adotando os valores e modos de legitimação do “mundo doméstico”, descrito também por estes autores. Poderemos compreender, assim, porque a grande maioria das consultoras continua nesta atividade há anos, apesar de quase não ganhar dinheiro com ela, uma vez que vendem esporadicamente.

Trata-se de uma forma de inserção social e desempenho de papéis específicos que lhes permite legitimar-se socialmente e encontrar valor no desempenho de uma atividade social, reforçando laços sociais e afetivos em seu círculo de relações. Observando o comportamento destes grupos, desde o início de suas atividades, os dirigentes da Natura desenvolveram suas estratégias oficiais de venda.

O CASO NATURA METODOLOGIA DE PESQUISA

Trata-se de um estudo preliminar realizado através do método etnográfico onde foram entrevistadas aproximadamente 60 pessoas, além de observações realizadas pelos pesquisadores e análise de fontes secundárias. Estas entrevistas, semi-estruturadas, não foram gravadas, pois considerou-se que a gravação das entrevistas poderia intimidar os entrevistados, que poderiam ser assim identificados, limitando as informações a serem transmitidas ao pesquisador. Entrevistamos 15 “consultoras consultoras” e 35 “Consultoras Vendedoras”. As outras 10 entrevistas foram realizadas com funcionários administrativos e dirigentes da organização.

Este estudo, que segue o método etnográfico, adota os pressupostos do paradigma interpretativo definido por Burrell e Morgan (1994), dentro da tradição sociológica weberiana. O método etnográfico é compatível com correntes teóricas como o Interacionismo Simbólico e estudos culturais que seguem uma tradição fenomenológica de pesquisa. Burrell e Morgan definem 4 dimensões de análise:

A dimensão sociológica da mudança radical ou conflito entre classes ou grupos sociais; a dimensão sociológica da regulação social ou integração e harmonia social; a dimensão objetiva, que concebe a realidade social como um dado objetivo, determinando a ação humana e a dimensão subjetiva, ou seja, a realidade vista como fruto de uma construção social à partir das interações entre os indivíduos e grupos sociais.

De acordo com Burrell e Morgan (1994), a intersecção da dimensão da integração (harmonia social) com o subjetivismo ou voluntarismo geram o paradigma da Sociologia Interpretativa, compatível com trabalhos que adotam a Abordagem Cognitiva, o Interacionismo Simbólico e seguem uma tradição etnográfica de pesquisa. Este paradigma conceitualiza a realidade social como fruto de uma construção humana, através da interação e negociação dos diversos grupos sociais, que interpretam a realidade segundo critérios pré-existentes, característicos de sua cultura. Ao agirem, no entanto, os indivíduos influenciam e transformam estes mesmos critérios e padrões nos quais basearam sua ação, em um processo dialético de reinterpretação e reconstrução da realidade social.

Apesar de reconhecer o fenômeno da objetivação e reificação da realidade social (o fato de que as instituições são percebidas normalmente pelos indivíduos como sendo um dado objetivo da realidade e não um construto humano), este paradigma propõe a realidade social como um conjunto de conceitos, valores e “frames” expressos, cujo conjunto constitui o Universo Simbólico ou o Imaginário de um dado sistema social. Estes valores e representações são normalmente acei-

tos pelos atores sociais em questão e considerados verdadeiros. A realidade, desta forma, é definida como uma série de crenças partilhadas intersubjetivamente entre os membros de um dado grupo social.

O pesquisador neste método interrogará de forma apropriada sobre: quais são estes diferentes mundos sociais próprios à organização a ser estudada; qual é a sua origem; como formam-se os padrões culturais e a visão de mundo de cada grupo organizacional; como eles se constituem enquanto grupo a fim de colaborar com os outros segmentos da organização; quais são os conflitos entre os diversos grupos; quais são as razões possíveis e prováveis destes conflitos e as soluções e formas de negociação buscadas pelos diversos grupos. Deve-se desvendar, em suma:

- A prática de ritos coletivos;
- A perpetuação de mitos ou histórias sobre a organização, em particular sobre aqueles que detêm o poder;
- A existência de tabus;
- As normas de comportamento e como cada grupo reage às mesmas;
- Os valores e a ética que orientam a ação concreta dos diversos grupos, muitas vezes valores opostos aos oficiais;
- As comunicações oficiais e os símbolos associados às mesmas.

Linda Smircich trata deste tipo de pesquisa salientando que o conhecimento gerado por esta metodologia pode ser classificado como "*conhecimento subjetivo*". Neste tipo de método, o que caracteriza a ciência positivista, ou seja, as relações do tipo sujeito/objeto são substituídas por relações do tipo sujeito/sujeito, onde o pesquisador focaliza sua atenção nos significados partilhados intersubjetivamente.

Este método tem como pressuposto que o conhecimento não é independente do pesquisador. Este último apreende as significações das ações do grupo através da sua interação com os membros da organização e assim ele tem uma visão global dos significados e imagens partilhadas pelos membros do grupo organizacional.

É importante ressaltar que um estudo de caso traz informações válidas permitindo aprofundar certos aspectos de uma teoria ou refutá-la, mas, por não obedecer a técnicas estatísticas, não se pode fazer afirmações genéricas (Smircich, 1983a) (Smircich, 1983b).

Não adotamos o anonimato no caso da empresa estudada, porque conseguimos obter autorização para utilização do nome da empresa em nossa pesquisa e publicações dela decorrentes.

HISTÓRICO DA EMPRESA ESTUDADA

A Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda foi fundada em 1969 por Luiz Antônio Seabra, mediante convite de Jean Pierre Berjeaut, que propôs a abertura de um novo laboratório. O capital inicial da empresa era de US\$ 9000. Algumas fórmulas químicas de cosméticos foram herdadas pelo pai de Jean Pierre Berjeaut, que era químico. As fórmulas começaram a ser desenvolvidas em uma pequena instalação contando com quatro funcionários, no bairro de Vila Mariana, São Paulo. Logo em seguida, uma pequena loja foi aberta na rua Oscar Freire, em São Paulo. Tratava-se, no início, de uma boutique de luxo do ramo de cosméticos, não mais do que isso.

A Natura enfrentava dificuldades iniciais de reproduzir seus produtos em maior escala de produção devido às limitações de capital dos sócios. Os produtos eram vendidos a uma clientela formada prioritariamente pelo "boca a boca": clientes que gostavam dos produtos da Natura falavam dos mesmos para as amigas e a clientela ia aumentando progressivamente através do contato interpessoal entre clientes. O atendimento personalizado aos clientes, feito no início pelo próprio Seabra, impressionava bem a clientela e este modo de atendimento pessoal passou a ser o grande responsável pela manutenção e pelo aumento da clientela.

Em 1974 foi criada a Pró-Estética, que tinha como sócios Luiz Seabra e Yara do Amaral Pricole, com o objetivo de atender a todo o estado de São Paulo. A opção de franquear os produtos da empresa foi deixada de lado tendo em vista o medo que os sócios tinham de perder o controle sobre o tipo de atendimento dado pelos franqueados ao cliente, com perigo de desgaste para a imagem da empresa, construída inteiramente a partir deste atendimento personalizado aos clientes e que, por isso, trazia mais clientes para a empresa.

O medo de perder o controle sobre a qualidade do atendimento fez a Natura optar por recrutar “Consultoras de Beleza”, entre as próprias clientes da loja, que passariam assim a vender os produtos Natura sob comissão, após realizar treinamentos, nos quais receberam informações técnicas específicas sobre cada produto, repassando-as para suas amigas e conhecidas, as quais passariam a orientar e dar conselhos ligados à estética e ao uso do produto. Resolveu-se assim, de certa forma, formalizar um “ativo” que a empresa percebeu com o tempo possuir e que foi responsável pelo crescimento de sua clientela: o capital social das clientes, ou seja, os seus contatos com outras consumidoras em potencial, com o mesmo perfil sócio-econômico e tipo de interesses, gosto e padrão de consumo, a maioria pertencentes a classe média paulista e à classe média alta. O tipo de trabalho da “Consultora de Beleza” era um trabalho de aconselhamento técnico baseado em “estética e bom gosto” que convinha a este tipo de perfil de clientela, composto por mulheres que normalmente não tinham atividade profissional fora de casa, mas tinham um círculo de relações sociais onde o desempenho do papel “consultora de beleza” seria socialmente valorizado e constituiria em uma forma de lazer e atividade complementar, que permitiria a estas mulheres ganhar uma renda complementar através do exercício de uma atividade social agradável, que incluía visita às amigas nas horas vagas.

Tratava-se, pois, de uma atividade social de mulheres que detinham um padrão sócio-cultural de elite e que conheciam potenciais clientes dentro deste círculo, sendo pois esta estratégia compatível com a sofisticação dos produtos da Natura, de preço considerável, e com o linguajar técnico e refinado dos mostruários, anúncios e especificações dos produtos, cujos nomes de marca buscavam inspiração em um imaginário “culto”, como mitologia grega (o creme “Cronos”), em palavras francesas (“*L’arc em Ciel*”), dentro de um padrão visando a atender esta clientela de elite.

Em 1979, os sócios investiram na criação da Meridiana – Distribuidora dos Produtos Natura, com a finalidade de distribuir os produtos para todo o país, exceto para São Paulo e Rio de Janeiro. O volume de negócios da Natura atinge neste ano a marca de US\$ 5 milhões.

Em 1981, os sócios, juntamente com Anísio Pinotti, ampliaram a atuação da Natura, fundando a “L Arc em Ciel”, que com a participação posterior de Pedro Luiz Passos passou a se chamar YGA. Iniciou-se uma competição interna em vendas entre as diversas empresas do grupo. A Meridiana competia com a Pró-Estética e a YGA competia com a Natura. Os sócios da Natura consideraram que neste período esta disputa interna foi positiva, levando as vendas do grupo a crescer consideravelmente.

Oficialmente, o sucesso do crescimento da Natura é creditado à qualidade dos produtos, à sua sofisticação e à forte imagem que a empresa conseguiu criar - desde a sua constituição - a partir deste sistema de vendas domiciliar, onde as consultoras de beleza, além de comercializar os produtos por conta própria, com baixo custo fixo para a empresa, aconselham seus clientes, oriundos de seu círculo social, que, por sua vez, trazem novos clientes em potencial. A inserção social das “consultoras de beleza”, clientes ou antigas clientes, é considerada assim um dos fatores-chave responsável pelo crescimento da empresa e manutenção de sua imagem de marca. Esta “rede social” ou “network” foi assim fundamental para o crescimento da organização.

Após 20 anos decorridos da fundação da empresa, os sócios Luiz Seabra, Pedro Luiz Barreira Passos e Guilherme Peirão decidiram se unir, acabar com as

divisões internas e constituir um sistema de co-presidência da empresa, que conta, pois, com três diretores-presidentes, cada qual com sua competência delimitada e claramente estabelecida. Nestes anos, a Natura aumentou 30 vezes de tamanho.

Em 1982, mais uma empresa firmou parceria com a Natura – a Eternelle, distribuidora exclusiva no Rio e Janeiro. Em 1985, o volume de negócios chegou a US\$ 36 milhões. Desta forma, em 7 anos, desde 1979, a Natura multiplicou seu faturamento por sete em dólares. Formalizando esta “união” entre as diversas empresas do grupo a fim de acabar com a competição interna, os sócios, em 1989, criaram a Sttelium S.A, Empreendimentos e Participações, formando um só empreendimento e centralizando nesta holding as empresas Natura, Pró-Estética, Meridiana e L’Arc en Ciel, tendo como presidente do conselho administrativo Luiz Seabra, acionista majoritário.

Com este passo, o “triumvirato” - a existência de três presidentes com funções definidas – consolidou-se com sucesso e as decisões estratégicas do grupo foram unificadas a partir de objetivos comuns. Em 1990, criou-se o Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor, profissionalizando ainda mais o atendimento aos clientes. Em 1993, o faturamento da empresa foi de US\$ 660 milhões.

Em 1999, a Natura passou a ser a maior empresa brasileira de cosméticos e a mais lucrativa do setor. Em 2000, a empresa se mudou para Cajamar, onde construiu um Centro de Tecnologia e Produção, multiplicando sua capacidade produtiva.

A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA NATURA

A estrutura organizacional da Natura é do tipo Simples ou Funcional (Mintzberg, 2000), sendo composta por quatro departamentos: Comercial; Operações e Logística; Inovação e Desenvolvimento de Negócios; e Finanças e Informações. A empresa conta com aproximadamente 3000 funcionários efetivos.

A estrutura de vendas da natura, objeto de análise deste trabalho, é composta de Gerentes de Venda, Promotoras de Venda e Vendedoras que recebem o título de “Consultoras de Beleza Natura”.

Os gerentes de venda e as promotoras de venda são funcionários efetivos da Natura. As consultoras não possuem vínculo empregatício, sendo supervisionadas pelas Promotoras de Vendas, que são encarregadas de direcionar, treinar e transmitir informações referentes aos produtos, ofertas, promoções etc.

A Natura possui cinco gerentes de mercado, cada qual responsável por uma região: São Paulo-Capital, São Paulo-Interior, Rio de Janeiro, Nordeste e Centro-Oeste. Os gerentes de mercado controlam a atuação dos gerentes de vendas Brasil, em número de vinte, que por sua vez supervisionam as 630 promotoras de venda, as quais coordenam o trabalho de 280.000 consultoras de beleza, recrutadas entre as antigas clientes da Natura que, como citado acima, não possuem vínculo empregatício com a empresa.

A gerência de vendas realiza reuniões periódicas com as Promotoras, fixando as metas de venda, expressas em pontos, que deverão ser atingidas em um período de 21 dias a contar da data da reunião. Após o fechamento de cada ciclo de vendas de 21 dias, as Promotoras realizam encontros em lugares pré-determinados com as Consultoras. Nestes encontros são transmitidos todas as inovações e os lançamentos do próximo ciclo de vendas, bem como a pontuação que cada uma atingiu e a meta a ser atingida no próximo período.

As promotoras de venda que atingem suas metas recebem prêmios como viagens e troféus de venda. Para as consultoras não são oferecidos prêmios como viagens ou dinheiro, apenas brindes para as dez consultoras que mais venderam, e que são entregues em um jantar exclusivo pago pela empresa às mesmas em um restaurante famoso da sua região. As dez consultoras que mais vendem são transformadas em “heroínas” e “modelos” para as outras, por meio dos procedimentos de comunicação da empresa, dos treinamentos e reuniões.

As Promotoras oferecem às consultoras treinamentos esporádicos sobre temas como maquiagem, tratamento estético, utilização dos produtos etc.

A empresa, no intuito de reter as consultoras de beleza, conquistando sua fidelidade, oferece broches de prata para as consultoras que estão há cinco anos na empresa, broches de ouro para dez anos de permanência na empresa e um broche de ouro com uma pedra de brilhante para as que estão na Natura há quinze anos.

Para se tornar uma Consultora Natura, as clientes interessadas devem adquirir os produtos Natura esporadicamente a fim de revendê-los com lucro, dentro do preço oficial fixado pela Natura. As Consultoras Natura são assim essencialmente clientes da Natura, que compram elas mesmas os produtos a preço mais baixo, e os revendem para suas clientes.

Como vimos, o grande sucesso da Natura foi a formação desta “rede social” de contatos, por meio das Consultoras de Beleza Natura, cuja evolução, em termos numéricos, é impressionante. Em 1969, a Natura tinha 300 consultoras de beleza; em 1979 possuía 1000; em 1985 tinha recrutado 13.000; em 1990 este número chegou a 50.000; em 1994, 70.000; em 1997, a empresa atingia a marca de 200.000 consultoras e em 2001 o seu quadro de vendedoras foi para 280.000 pessoas.

No que se refere a outros serviços, o sistema é todo informatizado. A fatura com o valor do pedido é emitida em nome da Consultora, que terá 21 dias para liquidar a dívida contraída. A consultora recebe a fatura quando da entrega da caixa de produtos, contendo os itens solicitados.

Em nossa pesquisa, entrevistamos 50 consultoras de beleza e 10 indivíduos entre funcionários administrativos e dirigentes. Observamos vários treinamentos, jantares de premiação e dois reuniões das Promotoras com as Consultoras de Beleza. Nossas entrevistas mostram que existem dois grupos de consultoras de beleza, que se denominam informalmente de “Consultoras-Consultoras” e “Consultoras-Vendedoras”.

○ GRUPO DAS “CONSULTORAS CONSULTORAS”

O grupo de “Consultoras Consultoras” constitui uma minoria, correspondendo a 15 entrevistadas. Trata-se de um grupo de mulheres que “compram” o discurso da empresa e se transformam em verdadeiras profissionais de venda. Passam a conhecer em detalhe todos os produtos e a dominar todos os seus aspectos técnicos. Adotam um padrão de vestuário sofisticado, vestindo terninho (“tailleur”) e adotando um vocabulário refinado, composto de jargões técnicos próprios aos produtos. Maquiam-se procurando demonstrar em sua aparência sofisticada os produtos da empresa.

Monitoram suas clientes e sempre as contatam em busca de novas vendas, adotando o papel de “vendedoras profissionais”, através de uma atitude “dinâmica” de “mulher de negócios”. Identificam-se fortemente com o papel de “orientadoras de beleza” - oferecido pela empresa - e o adotam como uma forma de identidade profissional, sentindo-se valorizadas socialmente. Estas mulheres orgulham-se por entender da técnica dos diversos produtos e buscam impressionar suas clientes com seus argumentos técnicos sobre o tipo de pele, tipo de clima e aspectos químicos de cada produto. Individualmente, vendem bem mais que as outras consultoras que não adotam este perfil.

A maioria possui ensino médio completo, não trabalham fora, dedicando-se ao lar e pertencem à classe média e classe média alta. Algumas possuem curso superior, mas adotam esta atividade como sua principal inserção profissional e fonte de renda complementar. Não há corte específico por idade: encontramos mulheres de 18 a 65 anos dentro deste perfil. Elas possuem em comum o fato de dedicarem-se ativamente às vendas, conseguindo altos resultados individuais, e de valorizarem muito os atos de reconhecimento simbólico da Natura, competindo para ter acesso às premiações: troféus, broches por tempo de dedicação, partici-

pação em jantares de premiação etc. Costumam freqüentar ativamente todos os treinamentos e reuniões e conhecem os últimos lançamentos e promoções da empresa, envolvendo-se ativamente nas diversas atividades programadas pela mesma. As entrevistadas declararam gostar de seu trabalho, se identificar e se realizar com ele, além de constituir para elas uma importante fonte de receita complementar.

○ GRUPO DAS “CONSULTORAS VENDEDORAS”

O grupo das “Consultoras Vendedoras” também é composto por mulheres de classe média e classe média alta que se dedicam “ao lar”, mas ao contrário do grupo anterior compõe a maioria da força de vendas da Natura. A maioria possui ao menos o ensino médio completo e algumas possuem curso superior. A idade também varia de acordo com o grupo acima: encontramos mulheres de 18 a 65 anos dentro deste perfil, adotado por 12 das 20 entrevistadas.

Estas mulheres identificam-se parcialmente com o discurso da empresa, vendendo os produtos Natura esporadicamente para suas vizinhas e amigas, quando encontram tempo ou disposição para tanto. Conhecem alguns detalhes técnicos e promoções, mas não adotam o discurso e a postura “profissional” das consultoras do grupo acima descrito. Conhecem alguns aspectos técnicos, freqüentam esporadicamente as reuniões e treinamentos, quando encontram tempo, e não fazem do rendimento proporcionado por esta atividade uma importante fonte de renda complementar e nem uma importante inserção profissional, não “realizando-se” profissionalmente nesta atividade como as suas colegas do grupo das “Consultoras Consultoras”.

A maioria desenvolve esta atividade há anos, mas não valoriza tanto as premiações ou troféus de venda. As entrevistadas declaram que têm prazer em visitar suas conhecidas e amigas, esporadicamente, e vender os produtos Natura, pretexto para encontrarem pessoas e desenvolverem relações sociais e saírem um pouco de sua rotina de “donas de casa”. Entrevistamos 25 vendedoras pertencentes a este grupo.

Duas entrevistadas trabalham em outras atividades e a venda de produtos Natura lhes permite variar um pouco sua rotina profissional de modo agradável. As mulheres que compõem este grupo não vendem muito individualmente e a quantidade de produtos vendidos por elas varia bastante de mês a mês, de acordo com sua disposição para visitarem as clientes e venderem ou não. No entanto, segundo as promotoras de venda entrevistadas, a grande maioria das vendas da Natura é realizada por mulheres com este perfil, um “grande exército de vendedoras” que mantém a imagem e os produtos Natura “vivos” junto ao seu círculo social, garantindo uma pequena quantidade de vendas por vendedora, o que é compensado pelo grande número de vendedoras. A atividade destas mulheres é assim pouco intensa, porém constante: elas não vendem muito, mas sempre vendem uma quantidade mínima de produtos.

Elas declaram que o prazer de encontrar amigas, colegas e vizinhos, bem como o contato social, a troca de informações e a quebra da rotina, constituem a maior motivação para permanecerem neste trabalho. Trata-se de uma atividade que lhes fornece uma compensação afetiva e contato com pessoas, sendo este aspecto o mais importante para elas, uma vez que as mesmas não adotam esta atividade como uma “identidade profissional” e a mesma não é uma importante fonte de renda para elas.

É importante salientar que as Consultoras que adotam este perfil de “vendedoras”, e não o perfil técnico-profissional das “Consultoras Consultoras”, são discriminadas por estas últimas, que as consideram pouco sofisticadas e refinadas, sem domínio técnico dos produtos, displicentes e acham que elas, com esta atitude menos profissional, prejudicam a imagem da empresa e dos produtos.

É importante também observar que não encontramos variações em termos de idade, inserção profissional ou social ou ainda formação escolar entre as consultoras que compõem estes dois grupos. Trata-se de padrões de motivação diferentes: as primeiras buscam reconhecimento profissional, realização e dinheiro em seu trabalho, identificando-se profundamente com o discurso da empresa.

O segundo grupo busca contatos sociais e afetividade através do desempenho desta mesma atividade. Isso não significa que o primeiro grupo não encontre prazer em seu trabalho ou que o segundo grupo despreze totalmente o dinheiro arrecadado com as vendas, mesmo que esta não seja a razão primordial pela qual desempenham esta atividade. Analisaremos em seguida os diferentes perfis encontrados no desempenho da atividade de “Consultoras de Beleza Natura”.

ANÁLISE DO CASO : AS “CONSULTORAS CONSULTORAS” E A LEGITIMAÇÃO DO MUNDO MERCANTIL

Como vimos acima, o mundo mercantil valoriza prioritariamente indivíduos que controlam recursos e detêm poder e dinheiro. O importante neste mundo é a posse de capital financeiro e o nível de consumo ao qual o indivíduo tenha acesso, não importa como o dinheiro tenha sido ganho, seja por casamento, família, herança ou atividade profissional. Quanto maior for o poder de compra, o nível de consumo do indivíduo e acesso a bens e serviços valorizados socialmente, maior será sua valorização e o seu *status* social.

O importante, dentro desta lógica de ação, é ter um alto capital financeiro. Neste mundo também se encontram indivíduos que desempenham trabalhos ligados ao consumo e à venda, em que o importante é vender para ganhar a maior quantidade de dinheiro possível, sendo esta sua principal legitimação – a alta renda que ganham decorrente do seu sucesso em vendas. Não se analisa neste contexto o valor estético, o valor artístico ou moral do trabalho, mas prioritariamente analisa-se o sucesso financeiro.

Um trabalho pode ser considerado mais simples ou requerer menos competência técnica, mas se for bem pago, pode ser atribuído a ele, neste universo, um valor social superior a um trabalho refinado ou sofisticado ou que requeira uma grande competência técnica, porém mal pago. Por exemplo, um músico exímio ao tocar com rara competência um instrumento, uma bailarina famosa, um escritor de prestígio, são trabalhos normalmente valorizados por sua competência técnica, pela arte e “inspiração”, mundo ao qual pertencem, mas raramente bem pagos e, por isso, não valorizados no mundo mercantil.

A valorização artística e estética pode trazer sucesso financeiro, mas em muitos casos isto não acontece. Como mostram Boltanski e Thévenot (1979), baseando-se nos conceitos dos diversos tipos de capital desenvolvidos por Bourdieu (1980), o capital financeiro e as outras formas de capital muitas vezes se comunicam, mas nem sempre. No nosso caso, as “Consultoras Consultoras” adotam os critérios do mundo mercantil para justificar suas habilidades. Para elas, o importante é ser boas vendedoras, do ponto de vista técnico, e vender o máximo que puderem, a fim de ganharem dinheiro e prestígio decorrentes do sucesso nas vendas.

A sua principal motivação é assim o sucesso financeiro e o prestígio decorrente das vendas e do alto consumo que consigam induzir em suas clientes. A melhor cliente, a mais valorizada, será assim a que consome mais.

É importante notar que neste caso estas vendedoras possuem uma postura descrita como mais “agressiva” e “individualista”, “ambiciosa” e “profissional”, mas isso não significa que não tenham outras formas de legitimação social. No âmbito profissional, preocupam-se em primeiro lugar em ganhar dinheiro e vender o máximo que puderem, mas também se preocupam com questões ligadas à moral, ética ou legitimação no mundo doméstico, seu universo secundário de legitimação.

O que nos interessou nesta pesquisa foi o fato de que a maioria das vendedoras ou “consultoras de beleza” Natura, ao contrário das teorias de marketing em rede, não adotam este padrão identitário ou este “mundo mercantil” descrito por Boltanski e Thévenot como universo primário de legitimação simbólico. A maioria trabalha por outras razões que não são primordialmente o sucesso financeiro, mas por razões afetivas e de inserção social que se realcionam ao “mundo doméstico”, como veremos a seguir.

AS “CONSULTORAS VENDEDORAS” E A LEGITIMAÇÃO DO MUNDO DOMÉSTICO

Como vimos acima, o mundo doméstico caracteriza-se pela expressão da afetividade dentro do círculo familiar e social, pela manutenção de laços sociais, sendo a valorização ligada ao “bom” desempenho das funções de “pai”, “mãe”, “amigo”, “vizinho”, “cidadão” etc, através da expressão de sentimentos “positivos” ligados à moral social.

Conceitos como fidelidade, afetuosidade, lealdade, honra, camaradagem, solidariedade etc são valorizados neste contexto. A valorização do indivíduo está ligada, pois, à expressão de um certo número de virtudes morais e relações sociais, a uma certa “estética” de sentimentos considerados virtuosos e positivos de acordo com a moral dominante. Vemos, assim, nos próprios anúncios da Natura e treinamentos internos, onde se faz propaganda do “dever ser” e da conduta modelo das Consultoras Natura, que as mesmas caracterizam-se idealmente pelo “bom” desempenho dos papéis sociais ligados à família e à comunidade.

Ser boa consultora natura é ser boa amiga, vizinha, professora, mãe. O anúncio faz alusão à consultora Natura que é uma excelente amiga de sua cliente **e adora** “se cuidar e cuidar dos outros”, ou das consultoras que são “gente que faz sem ninguém pedir”, logo, boas amigas e conselheiras, e da consultora que é boa mãe e compra os produtos Natura para o seu filho e revende também para as amigas e os filhos destas, ajudando-as a serem “boas mães”.

Os anúncios e treinamentos internos dados às consultoras fazem ainda alusão explícita ao fato que as Consultoras Natura são “gente que olha no olho. Gente que acredita, gente que se emociona e não sente vergonha, que briga e faz as pazes, que tem defeito e aceita a imperfeição, que vibra com Brasil e torce pelo planeta, que gosta da beleza, que gosta da verdade, gente bonita de verdade”. Ou seja, o perfil das Consultoras Natura é baseado no bom desempenho de funções sociais ligadas ao ambiente social e doméstico e baseado em “virtudes” morais.

Os anúncios oficiais e treinamentos observados confirmam as entrevistas que revelam que a maioria das consultoras vende pouco mas de modo constante e não realizam esta atividade por dinheiro, mas porque elas mesmas são consumidoras do produto e gostam de ser conhecidas em seu círculo social de amigas ou seu círculo familiar como “bem informadas”, mulheres de “bom gosto”, que entendem de estética e beleza, que sempre possuem uma novidade, trazendo produtos sofisticados ligados ao cuidado da família e dos filhos ou das próprias amigas.

As visitas que realizam para vender os produtos são ocasiões em que visitam as amigas ou conhecidas e vizinhas e as aconselham sobre beleza e estética, reforçando laços sociais, desenvolvendo uma atividade valorizada em seu círculo, que lhes dá *status* e reconhecimento sociais. Este tipo de atividade – orientadora de beleza – “cai bem” socialmente para uma dona-de-casa ou mãe de família que normalmente não trabalha fora ou exerce uma atividade profissional secundária.

Trata-se de uma atividade refinada, própria ao universo “feminino” e “doméstico”, segundo esta lógica de ação, bem como ao cuidado de si e da família. As celebrações próprias à família e aos amigos – Natal, aniversários, reuniões familiares – são ocasiões de celebração que constituem pretextos para estas vendas, mais uma vez ligadas ao imaginário familiar e doméstico.

Em outras palavras, esta atividade social é um ritual que permite a estas mulheres renovar seus contatos sociais com familiares e amigos, através do desempenho de um papel social agradável e de “bom gosto” que lhes permitem encontrar um pretexto para fugir do isolamento social e da solidão, renovar laços sociais, exprimir afetividade e valorizar-se socialmente. Esta atividade está associada a virtudes como o cuidado de si e dos outros, a solidariedade, a preocupação com a família, o exercício da camaradagem entre mulheres e a expressão de sentimentos de amizade.

Como vimos, a legitimação está associada ao exercício de papéis identitários próprios ao “mundo doméstico”, o que explica o fato da principal motivação deste grupo ser de caráter afetivo e não pecuniário, para surpresa dos profissionais de marketing. O ganho financeiro decorrente da venda dos produtos tem a sua importância para estas vendedoras e não pode ser desprezado, mas está longe de ser sua principal motivação. No âmbito profissional, seu primeiro universo de legitimação é o doméstico e o segundo apenas mercantil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: UNIVERSOS SIMBÓLICOS E RITOS SOCIAIS

Vimos que o grupo das “Consultoras Consultoras” legitima-se basicamente através do mundo mercantil, do ganho financeiro e da consolidação de uma identidade baseada no sucesso da atividade de vendas em si e com a carreira. Conseqüentemente, este grupo desenvolve laços afetivos e políticos mais fracos, mantendo assim menos ligações com seus grupos de origem, mas estabelecendo redes sociais mais longas e diferenciadas, como nos mostra o trabalho de Granovetter (1973). O seu perfil profissional de vendas parece mais adequado a comunidades urbanas e grandes centros, onde o perfil do consumidor é mais próximo ao seu próprio perfil, mais autônomo e baseado na carreira. No entanto, esta adequação de seu perfil à comunidade urbana e o seu sucesso específico neste tipo de ambiente não foi investigado em nossa pesquisa. Trata-se de uma hipótese a ser considerada em pesquisas futuras.

Em se tratando de ritos sociais, como vimos acima, notou-se a importância das cerimônias de premiações por vendas organizadas pela organização. Desta forma, ao fim de cada ano, a Natura organiza cerimônias de entregas de prêmios para as vendedoras que mais se destacaram, bem como distribui broches de ouro e de ouro com um pequeno diamante para as vendedoras que desenvolveram longas carreiras na organização.

Observamos que, de acordo com o seu imaginário associado a vendas e ao sucesso, as “Consultoras Consultoras” se orgulham de portar estes símbolos de sucesso e lutam pelos mesmos. As cerimônias de premiação, jantares de comemoração por vendas e outros eventos tornam-se assim ritos sociais importantes, onde estas vendedoras disputam prestígio na comunidade e um lugar de “honra ao mérito” associado à sua performance em vendas e à sua carreira.

Estes símbolos de prestígio – ser convidada para um jantar ou evento de premiação, com poucos lugares, bem como os troféus e prêmios - oferecem o sentido de sua ação e o universo simbólico onde constroem sua identidade e sua carreira. Trata-se da construção simbólica de um verdadeiro campo profissional dentro da organização, onde algumas destas vendedoras ganham notoriedade e reputação por sua atuação em vendas.

As expressões utilizadas por este grupo estão ligadas a termos como “profissionalização das vendas”, “carreira”, “sucesso”, “postura de vendas” e são associadas a este universo simbólico próprio ao mundo mercantil.

O grupo de “Consultoras Vendedoras” caracteriza-se por um perfil diferente. Este grupo possui relações sociais mais fortes com o próprio grupo local de

vendedoras; possuem inserções mais próximas com a vizinhança onde moram e a comunidade local, originando redes sociais de contatos baseadas em laços fortes, porém pouco diferenciados.

O dinheiro que ganham tem a sua importância, trata-se de seu universo secundário de legitimação profissional, sendo o universo doméstico e “afetivo” o primeiro, como vimos acima. As características de sua rede de contatos sociais e o seu perfil explicam o fato de renovarem, constantemente, os contatos e as visitas aos seus conhecidos e familiares e venderem pouco, porém de modo constante e duradouro.

A grande quantidade de vendedoras compensa o fato de que estas vendedoras vendem menos.

O seu vocabulário e os seus ritos simbólicos são diferentes do grupo acima. Estas vendedoras não costumam frequentar cerimônias especiais onde se distribuem os prêmios de vendas e também não disputam lugares para jantares e eventos. Não parecem também muito preocupadas em desenvolverem uma reputação especial baseada em seu sucesso em vendas ou portar símbolos associados a este sucesso, como no grupo acima.

Quando se encontram, em treinamentos eventuais, costumam falar de seu dia-a-dia, de suas famílias e rotinas, discutindo sobre quais produtos gostam mais, quais são mais úteis em seu universo doméstico ou familiar, onde vendem alguns produtos de forma constante.

Costumam trocar idéias e conselhos ligados à sua rotina, desenvolvendo um tipo de camaradagem entre si, similar a relações de vizinhança; camaradagem esta baseada em relações de colaboração e não em ritos ligados à disputa por posições, como do grupo das “Consultoras Consultoras”. Na realidade, este grupo mostra-se alheio às informações ligadas aos ritos simbólicos de premiação, não tendo conhecimento de datas de premiação, ganhadores ou *ranking* de vendas, uma vez que não prestam atenção nestas formas de interação, dado o seu tipo de interesse.

O perfil de vendas deste grupo parece mais adaptado a cidades menores e à periferia dos grandes centros urbanos, o que também constitui uma hipótese, devendo ser investigado em detalhe em pesquisa futura. Notamos que a empresa desenvolveu estratégias de sucesso a partir da observação do comportamento de sua base de vendedoras e consultoras de beleza, fonte de aprendizado para ela, e poderia ter perdido oportunidades estratégicas caso tivesse desprezado esta fonte.

Observou-se que realidades subjetivas bem diferenciadas e padrões de conduta diversos estão subjacentes ao desempenho do mesmo papel formal pelas consultoras de beleza, com conseqüências importantes para a empresa. Desenvolvendo sua estratégia de crescimento a partir da utilização das “redes sociais” e relacionamentos de suas clientes, que se transformaram em vendedoras diferenciadas, os dirigentes demonstram interesse em conhecer os hábitos e identidades diferenciadas de seus grupos de vendedoras, fonte de aprendizado e inovação para a organização.

REFERÊNCIAS

Albert, S, Ashforth, B, Dutton, J. “Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges”, *The Academy of Management Review*, vol 25, n.1, January, pp.13-18., 2000.

Barbosa, S. e Machado-Da-Silva, C. Competitividade Organizacional: Eficiência Operacional e Conformidade Institucional na Formação de Estratégias, Salvador: Anais do XXVI *Enanpad*, 2002.

Berger, P.e Luckmann, T. The Social Construction of Reality, New York: Doubleday, 1967..

- Berger, P.** Perspectivas Sociológicas: Uma Visão Humanística, Petrópolis, Vozes, 1989
- Boltanski, L. E Thévenot, L.** De la Justification – Les Economies de la Grandeur, Paris: Gallimard, 1979
- Boudon, R.** Critique de la Sociologie, Paris: P.U.F., 1982.
- Bourdieu, P.** Sens Pratique, Paris: Minuit, 1980.
- Burrell G, e Morgan, G.** Sociological Paradigms and Organizational Analysis, London: Ashgate Publishing, 1994
- Carrieri, A. e Rodrigues, S.** As Transformações nas Significações Culturais em uma Empresa de Telecomunicações: De Empresa Pública a Filial Privada, Campinas: *Anais do XXV Enanpad*, 2001
- Carvalho, M.** , Redes Sociais: Convergências e Paradoxos na Ação Estratégica, *Anais do XXVI Enanpad*, 2002.
- Cavedon, N.** Pode Chegar Freguês: A Cultura Organizacional do Mercado Público de Porto Alegre, Salvador: *Anais do XXVI Enanpad*, 2002.
- César, C. e Machado-Da-Silva, C.** Identidade Organizacional: O Caso Telepar Brasil Telecom, Salvador: *Anais do XXVI Enanpad*, 2002.
- Correa, M., Pimenta, S. e Dias, S.** Reestruturação Produtiva e Relações de Trabalho: Representações Sociais e Identidade na Nova Cultura Organizacional, *Anais do XXVI Enanpad*, 2002.
- Dejours, C.** "Intelligence Pratique et Sagesse Pratique: Deux Dimensions Meconnues du Travail Reel", Education Permanente, n. 116, 1993
- Dias, C. e Loiola, E.** Conflito, Cooperação e Aprendizado nos Complexos Agroindustriais: O Caso do Instituto Biofábrica de Cacau de Ilhéus, Campinas, *Anais da XXV Enanpad*, 2001.
- Erikson, E.** Adolescence et Crise - La Quête de L 'Identité, Paris: Flammarion, 1972.
- Faria, A.** Teorias de Estratégia, Estratégias de Pequenas Empresas e Estratégias Teóricas: Estudo de Caso em Rede Assimétrica no Setor de Telecomunicações no Brasil, Campinas: *Anais do XXV Enanpad*, 2001.
- Fonseca, V. E Machado-da-Silva, C.** Indivíduo, Organização e Ambiente: Bases para a Conversação entre Três Perspectivas de Estudo da Estratégia em Organizações, Campinas: *Anais do XXV Enanpad*, 2001
- Ghadiri, D e Davel, E.** Identity and Organizations in Becoming, Salvador, *Anais do XXVI Enanpad*, 2002.
- Goffman, E.** The Presentation of Self in Every Day Life, Garden City, N.Y: Doubleday, 1959
- Granovetter, M.** The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, vol. 78, n.6, May 1973: 1360-1380.
- Inocêncio, R. e Machado-da-Silva, C.** Posicionamento Estratégico em Duas Organizações Cooperativas Paranaenses: Articulando Esquemas Interpretativos e Contexto Institucional, Campinas: *Anais do XXV Enanpad*, 2001.
- Lengler, J e Cavedon, N.** De Templo de Consumo a Representação Mitológica: Um Olhar Etnográfico Desconstrutivo sobre os Ritos no Shopping Center, Campinas: *Anais do XXV Enanpad*, 2001.
- Mazilli, C, Paixão, R. E Lemos, L** Análise do Significado do Trabalho no Judiciário, Salvador: *Anais do XXVI Enanpad*, 2002.

- Mintzberg, H.** Gerando Organizações Eficazes, São Paulo, Atlas, 2000.
- Misoczky, M.** Campo de Poder e Ação em Bourdieu: Implicações de seu Uso em Estudos Organizacionais, Campinas, Anais do XXV Enanpad., 2001.
- Nohria, N. Eccles, R.** Networks and organizations. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- Rodrigues, S. e Child, J.** The Dynamics of Organizational Identity: Construction and Deconstruction, *Salvador, Anais do XXVI Enanpad*, 2002.
- Rossini, A., Crubellate, J.M. e Mendes, A.** Reação Cultural à Aquisição: Estudo do Caso Santander/Noroeste, *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 5, n. 1, janeiro/abril, 2002
- Sainsaulieu, R.** L'Identité au Travail, Paris: FENSP, 1977.
- Simon, H.** Administrative Behavior, New York: Doubleday, 1947
- Smircich, L.** Organizations as Shared Meanings. In *Organizational Symbolism* vol. (eds. L. Pondy), Greenwich, JAI., 1983a
- Smircich, L.** Studing Organizations as Cultures. In *Beyond Method: Strategies for Social Research* vol. (eds. G. Morgan), Beverly Hills, Sage, 1983b
- Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F.** Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: Um Estudo Crítico, *in Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, vol. 42, n.1, jan/mar 2002, pp.64-78.

A CONTRIBUIÇÃO DAS REDES NA FORMAÇÃO DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL = UM ESTUDO DE CASO

Ruthy Nadia Laniado*
Amilcar Baiardi**

RESUMO

Este texto discute a importância da cooperação empresarial na Bahia a partir da formação de redes que caracterizam um marco de ação coletiva. Busca entender a influência das mesmas no padrão da ação individual e da ação em grupo no interior do mundo dos negócios para o desenvolvimento econômico. As redes pesquisadas são formadas por meio de diferentes tipos de arranjos organizacionais, envolvendo associações ou entidades de classe e materializam o seu papel seguindo variados tipos de objetivos. Seu funcionamento se dá por meio de diferentes níveis de cooperação, enfocando a promoção de interesses das firmas, do setor ou da cadeia produtiva e a modernização da atividade empresarial, além de visar desenvolver renovados padrões de ação pautados em valores de compromisso e associativismo.

ABSTRACT

This paper is about the importance of entrepreneurial co-operation in Bahia taking into account the formation of networks as a landmark for collective action. It aims to understand their influence in the pattern of individual and collective action in the world of business for economic development. The networks in this research are different modalities of organizational arrangements, involving associations, trade unions or interest group associations and they materialize their role through different objectives. Their mode of operation is made of different levels of co-operation, focusing the promotion of interests for business, the economic sector or the productive chain and modernizing entrepreneurial activities; in addition, they promote renewed patterns of action based on compromise and associativism.

* *Profa do Departamento de Sociologia, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Núcleo de Pós-Graduação em Administração e NEPOL - UFBA*

** *Professor Titular - Núcleo de Pós-Graduação em Administração e NEPOL - UFBA*

INTRODUÇÃO

O prestígio assumido pelo estudo do papel das instituições na economia levou, mais recentemente, à noção cardinal de rede. Categoria de análise ampla e com delineamentos permeáveis informa um campo de estudo renovador sobre ação, sistema e agente no contexto das atividades sociais contemporâneas. Ela permite evidenciar de forma mais clara o caráter multifacetado das relações sociais em esferas de vida muito diferentes, como na economia ou na comunidade. Por isso, a noção de rede possibilita integrar construtos analíticos que combinam elementos de interação nas relações interpessoais do cotidiano com determinantes dos sistemas econômicos e sociais complexos, no estudo das organizações.

Partindo deste ponto de referência, o presente trabalho levanta algumas considerações sobre a conduta de agentes econômicos - os empresários na Bahia de hoje - vinculados a associações que interligam a atividade econômica privada, o mercado e organizações em geral, configurando teias de valores, decisões e ações que podem ser caracterizadas como redes. Identificar de que forma os motivos que levam à sua formação são percebidos pelos atores como cooperação, mobilizando-os para uma dinamização da atividade empresarial, é o objetivo deste trabalho.¹

Destarte, o presente estudo identifica os fatores (cultura empresarial, concorrência e crescimento setorial, por exemplo) que congregam as manifestações da ação individual ou coletiva numa economia em mudança, considerando as amplas transformações ocorridas na Bahia e no Brasil na última década. Identifica os objetivos traçados pelos próprios empresários para realizar a cooperação necessária ao desenvolvimento do mundo dos negócios (fatores de produção, estratégias de expansão e inovações tecnológicas, por exemplo). Toma-se como lastro analítico a cooperação para o desenvolvimento baseada nos padrões culturais que influenciam a sociedade e as instituições, tal como advogado por Putnam (1994), porque ela se respalda em um corpo de valores, regras de conduta e confiança e pode se expressar por meio de diferentes tipos de relações sociais e organizações, inclusive na economia, por meio de associações ou entidades de classe. Na perspectiva deste estudo, a cooperação é percebida como um conjunto de recursos estruturados por meio de redes; estas podem ter um caráter formal, isto é, desenhar-se por meio de contratos e normas explicitadas, ou informais, tecendo relações de caráter interpessoal e privilegiando o compromisso por meio de negociação contínua.²

REDES E COOPERAÇÃO NAS ATIVIDADES ECONÔMICAS

A noção de rede possibilita, dentro do amplo campo do entendimento das instituições, superar a oposição macro/micro, a dicotomia individualismo metodológico/totalidade e ultrapassar a dependência da racionalidade instrumental.

¹ A pesquisa *Conduta empresarial: ação individual e ação coletiva numa economia em mudança*, contou com o apoio do CNPq e dela participaram os bolsistas de IC Beckenbauer Simas, Cristiano D'Almeida, Viviane Garrido e de AT Núbia Ramos, Patrícia Santos.

² Para investigar o presente tema foram realizadas 31 entrevistas com empresários que ocupam posições de liderança (diretor ou presidente) em organizações que atuam em redes (consórcios, associações e sindicatos) de diversos setores da economia na Bahia, em 2001. São eles: construção civil, mineração, comércio, metalurgia, hotelaria mineração não-metal, imobiliário, bebidas e alimentos, têxtil e vestuário, indústria de transformação, serviços médico-hospitalares, finanças, calçados e couro, serviços públicos, comunicação, fumo, papel e celulose, madeira/móveis e, por último, pesquisa e desenvolvimento. Foi utilizado um questionário estruturado com questões fechadas.

Permite também a afirmação da abordagem interativa sobre a abordagem mecanicista, na medida em que torna claras as vantagens da presença de vários atores, da interação através da racionalidade comunicativa e da redução das incertezas por meio de uma dinâmica de rearranjos institucionais. Do ponto de vista do entendimento do tema da conduta empresarial, a rede, normalmente, se constitui a partir do imperativo de complementaridades necessárias, identificadas ao longo de cadeias produtivas, de estruturas horizontais ou de circuitos de atividades de serviço, sugerindo um leque de motivações e objetivos comuns que permitem expandir a dinâmica da inovação tecnológica ou de gestão. O desenho de uma rede apóia-se em relações de troca e na densidade das mesmas (Olalde, 1999). Ademais, uma estrutura de rede funciona para reduzir o custo transacional, sendo capaz de estabelecer uma área maior de governança entre empresas e organizações, dentro do ambiente institucional (Fagundes, s/d).

Mas, sobretudo, as redes são um produto das ações humanas construídas por meio de laços sociais que acionam as trocas e encontram a sua gênese nas relações sociais primárias (família, vizinhança, comunidade). Com a emergência da divisão social do trabalho e da especialização - além da racionalização sempre crescente do mundo dos negócios - as redes extrapolaram o espaço básico das trocas sociais; ampliaram a sua dinâmica para espaços menos delimitados do que aqueles da família ou das relações de produção e troca nas pequenas comunidades. Manifestam-se, hoje, em toda parte, por relações sociais que cruzam as fronteiras entre o mercado, o Estado e o mundo privado. Para Granovetter (1992), as redes não emergem automaticamente por pressões, mas são socialmente construídas. Por este motivo, são determinantes não somente na ação coletiva, mas também exercem um *feedback* em relação às instituições, ajudando a redefini-las.

Nas relações sociais, por onde transitam a reciprocidade e o intercâmbio, as redes permitem a circulação dos bens materiais e simbólicos envolvidos nas trocas. Elas são efetivas na difusão e na internalização de normas e padrões culturais e abrem campo para a sua transformação, acompanhando as mudanças do seu tempo. Portanto, permitem a difusão de valores e interesses e a re-alimentação dos mesmos de modo a convertê-los em fomentadores para um agir comum. Contraindo-se à ação do mercado, que mercantilizou extensa parte das relações sociais, reduzindo tudo a uma relação de produtor-cliente, as redes permitem, conforme sua constituição, recompor as relações baseadas na confiança e no diálogo / negociação mais diretos entre agentes. Por mecanismos interpessoais ou mesmo por normas legais do Estado, na atualidade, elas reaproximam o usuário do produtor, o produtor do concorrente, mas demandam confiança e cooperação na realização dos negócios e por isso permitem recompor o circuito clássico das trocas sociais identificadas por sociólogos e antropólogos que é dar-receber-retribuir (Godbout, 1999).

No âmbito das atividades econômicas maximizadoras de satisfações, é inconsistente dizer que os interesses que relacionam dois atores são apenas estruturados em torno de uma razão utilitária. O interesse econômico sofre a intervenção de formas necessárias de cooperação e confiança em torno das quais há expectativas e iniciativas por parte dos envolvidos; elas assumem um papel importante e são, direta ou indiretamente, percebidas pelos participantes (Luhmann, 1988; Recchi, 1993). Isto porque, mesmo nos negócios, há a expectativa de retribuição que completa o circuito de reciprocidade e dá fundamento à cooperação.

Acompanhando a discussão desenvolvida por Mitchell (1973), é possível inferir que há sempre três níveis de interação a considerar nas relações sociais modernas por onde as redes se estruturam: a) nas atividades produtivas, b) nas relações sociais criadas a partir das posições ocupadas pelos atores e c) nas relações pessoais que envolvem as escolhas dos atores. Por outro lado, as redes dependem de: um determinado nível de conhecimento do ambiente social e do conteúdo que forma as instituições (convenções, costumes, normas, cultura); um grau de afinidade ou convergência de elementos que estruturam o interesse ou a

motivação e, por fim, uma inserção dos indivíduos nas redes de forma não delimitada (restrita ou excludente), já que elas podem se produzir em qualquer esfera da vida social e um indivíduo pode participar de inúmeras delas. Por estas características, as redes não se restringem a grupos sociais, mas podem abranger, também, grupos organizados. Elas podem ocupar espaços nos quais o Estado não consegue impor as normas burocrático-formais na esfera privada, ainda que esta última seja influenciada pela ação normativa do principal ente de regulação da vida social, o Estado, por meio do consentimento ou da contestação.

Portanto, a noção de rede é dinâmica porque pode se referir tanto a uma unidade delimitada (família, corporação) como aos vínculos que produzem uma unidade dispersa, ilimitada (movimentos sociais feministas, movimentos ecológicos, redes de informação). Pode também caracterizar as formas de poder organizadas em territórios estabelecidos por espaços locais ou globais e que impactam em diversos níveis da economia, tendo a governança como seu elemento analítico mais forte (Paulillo, 2000). Diferentemente de abordagens que separam metodologicamente redes e organizações, considera-se que as primeiras, mesmo se difusas, podem orientar de forma objetiva a ação social já que elas modificam as convenções sobre o pertencimento (ou não) a um determinado grupo. Em princípio, não se poderia aplicar *stricto sensu* a idéia de estar dentro ou fora de um grupo do ponto de vista formal (ser um associado), já que se considera relevante levar em conta os vínculos e as afinidades existentes ou criados como parte dos elementos que constroem uma relação em um ambiente de rede e influenciam os contatos entre os indivíduos.

Conforme Mitchell (1973), pode-se considerar que redes sociais são pensadas como o conjunto de vínculos de todos os tipos, concretamente dados, e que conectam um conjunto de indivíduos. Como tal, contemplam um conteúdo comunicativo (como se passa a informação), transações (conforme se dão as trocas em relação às expectativas e às obrigações) e um conteúdo normativo (conforme expectativas e percepções de atributos). Este entendimento certamente envolve significados socialmente construídos (tome-se como exemplo aqueles elementos que em uma comunidade configuram um determinado padrão de cooperação e confiança), crenças e valores que condicionam condutas significativas para os atores e estabelecem conexões regulares (interações e intercâmbios) entre eles. Tais elementos são relevantes do ponto de vista do objeto deste trabalho porque permitem entender como associações empresariais diversas constituem e se inserem em redes, entrecruzando, transversalmente, as instituições, no sentido lato, e as organizações.

Focando a análise na esfera econômica, pode-se dizer que, na taxonomia recente dos arranjos institucionais, as redes figuram como elementos centrais de coordenação, potencializando interfaces no plano horizontal e vertical entre o mercado, o Estado, a comunidade e a própria estrutura econômica, seja ela físico-produtiva ou de serviços, (Hollingworth e Boyer, 1997). Para Norhia (1992), o crescente interesse pela organização em rede se deve ao fato das novas tecnologias da informação tornarem possíveis formas mais flexíveis e descentralizadas de arranjos, redefinindo, ao mesmo tempo, os vínculos com outras organizações. Estas podem estar voltadas para consumidores, fornecedores, outros fabricantes, etc. Callon (1995) corrobora a dimensão dinâmica do conceito de rede e propõe que ele vá além das dimensões geográficas e unidirecionais. Acrescenta que elas podem ser do tipo estruturas emergentes, quando a identidade dos atores não existe fora do conjunto, e do tipo modalidade específica de coordenação, quando se identificam relações de cooperação que se estabelecem entre os agentes econômicos fora de limites estreitos.

As redes têm uma grande importância na atividade econômica e pode-se atribuir às mesmas o pioneirismo da qualidade integral, diferente da qualidade total, por ser perseguida não por uma firma isoladamente, mas por um grupo de empresas. Segundo Amin (1993), onde se estabelecem estas estruturas ocorre o ideal de atmosfera industrial marshalliana, na qual elementos sócio-culturais con-

correm para a redução de desperdícios, para a absorção de inovações tecnológicas e para o estabelecimento de novas relações com o consumidor, o que repercute na flexibilização, na descentralização e no ressurgimento da economia local.

Mesmo ao nível da economia, a idéia de rede permite ir além da análise econômica isolada, ampliando o escopo do seu entendimento. A análise isolada aplicada para a avaliação do desempenho empresarial, fundamenta-se no suposto de que a empresa se encontre situada em um sistema no qual os modelos analíticos aceitos baseiam-se nos dois princípios cardinais da economia neoclássica, quais sejam, o papel regulador de 'mão invisível' jogado pelo mercado e o modelo de concorrência. Contudo, neste suposto, a cooperação, ainda que presente, não é orgânica. Não se atribui à mesma nenhuma responsabilidade ou papel especial na obtenção de um outro nível de desempenho econômico. Há, portanto, a necessidade de se superar esta limitação.

Por outro lado, quando se incorpora à análise integrada a idéia de rede, admite-se que a empresa deva se organizar em um sistema reticular, no qual se trocam informações de modo horizontal, sem obstáculos nem filtros gerados por uma estrutura hierarquizada e convencional. Nessa nova estrutura, produto também de uma nova cultura gerencial, dá-se como fundamental o papel da cooperação. Toda empresa tem necessidade de criar os meios para torná-la real, sistematicamente, nas trocas com outras empresas, fundando uma rede de convergências que inclui objetivos comuns, estratégias de ação e níveis de confiança. É neste caso que a competição cede espaço para a cooperação. Esta orientação da análise refere-se a uma situação ideal para a qual os agentes, os empresários objeto deste trabalho, devem estar capacitados.

O primeiro princípio cardinal que tem influenciado a análise neoclássica supõe que a eficiência do sistema econômico derive do confronto competitivo entre empresas. Seria o mercado promovendo a competição entre as operadoras, as empresas, cada uma delas movida por interesse pessoal, e impulsionadas a ter comportamentos considerados convenientes para toda a coletividade. A 'mão invisível' do mercado faria com que o mecanismo de competição transformasse o egoísmo individual no bem-estar coletivo. (Benassi, Boari et alii, apud Buffa, 1994). O resultado de uma aceitação sem crivo desta proposta impediu, por longo tempo, que se teorizasse sobre uma relação colaborativa mais apropriada para as mudanças sofridas pelas relações econômicas na atualidade.

Do mesmo modo, a aceitação acrítica do segundo princípio cardinal, o modelo de concorrência, assume como hipótese de base que as empresas tenham um livre acesso à informação, negando, em realidade, que haja um custo de troca de informações, embora aceitem que estas sejam importantes. De outro modo, entende que em um mercado sem imperfeições, plenamente concorrencial, as firmas estejam dotadas das informações necessárias para tomarem as decisões econômicas. O principal problema que a análise econômica tradicional acarreta é que se subestima a importância da informação, porque se parte da premissa de que a mesma esteja livremente disponível no mercado, o que não acontece.

Com base nestes elementos, é possível afirmar que a abordagem que integra sistema, organização e relações sociais é a mais adequada, pois permite incorporar a noção analítica de rede no estudo do desempenho de uma firma, de um setor ou mais amplamente do tecido produtivo. Conseqüentemente, e considerando os dados investigados em relação ao empresariado baiano, convém que se esteja atento para as seguintes questões que resumem a discussão acima: 1) toda organização pode ser analisada como uma rede; 2) o ambiente no qual uma organização se insere também pode ser visto como uma rede formada por outras organizações; 3) as ações dos indivíduos nas organizações podem ser mais bem compreendidas observando a sua posição na rede; 4) as redes são formadas pelas relações sociais que geram ações e, ao mesmo tempo, as influenciam; 5) a análise comparativa das organizações deve considerar suas características enquanto redes (Norhía, 1992).

A partir da análise acima, procura-se agora introduzir os dados investigados sobre o papel das redes na economia baiana hoje. Atendendo a objetivos diversos, que cobrem a realização de interesses coletivos que reforçam a possibilidade de viabilização dos próprios interesses individuais dos participantes, as redes respondem a necessidades de sobrevivência econômica e de desenvolvimento em diversos setores de atividades. Mobilizando recursos de cooperação, elas reforçam as condições voltadas para processos decisórios e para uma visão mais moderna da própria ação econômica empresarial.

ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DA AÇÃO DOS EMPRESÁRIOS BAIANOS QUE ATUAM EM REDE

O estudo das atividades econômicas na Bahia, a partir das considerações acima, permite inferir alguns traços e propriedades que explicam a relação entre a ação empresarial, a organização e a cooperação que emergem de um ambiente econômico ao nível local, favorecido por uma estruturação em rede na última década. Ao se manifestarem sobre os aspectos relevantes que impulsionam a atuação em rede e que articulam, em diferentes graus, a competição e a cooperação, os representantes dos setores empresariais em posições de liderança nas organizações estudadas ilustraram as questões aqui levantadas sob inúmeros aspectos. Inicialmente, são apresentados os fatores que promovem a formação de redes, o *status* que elas apresentam e as instâncias que as viabilizam. Em seguida, apresentam-se os objetivos que levam a ação empresarial a se configurar como uma ação coletiva por meio de redes, os resultados obtidos, a conciliação entre cooperação e competição nos ambientes das redes, além de identificar os fatores que prevalecem quando elas apresentam uma estrutura hierarquizada.

Os fatores relevantes que alavancam a formação de redes, sistematizados nas respostas apresentadas na Tabela I, se referem a diversos elementos do ambiente social, econômico e institucional onde atuam os empresários. O primeiro deles indica que a questão da concorrência e competitividade exerce um estímulo forte para a mobilização da ação empresarial na estruturação de redes. Com 11.2% é o fator de maior destaque. Tratar das questões trabalhistas (10.3%) e fortalecer o setor para vencer dificuldades (9.3%) são também fatores que agregam condições favoráveis para promover a cooperação e enfrentar a competição, de acordo com as respostas.

Tabela I - Fatores Relevantes para a Formação de Redes

Grupos de fatores	Freq	%
Concorrência/competitividade/mercado	12	11,2
Recursos humanos (relações trabalhistas)	11	10,3
Setor (vencer dificuldades/fortalecimento econômico)	10	9,3
Federação / associação	9	8,4
Desenvolvimento/crescimento do setor/economia	7	6,5
Governo (relações políticas)	7	6,5
Recursos materiais	7	6,5
Serviços compartilhados/ terceirização	7	6,5
Comunicação e imagem	7	6,5
Alocação de recursos	5	4,7
Governo (Estado/impostos)	5	4,7
Interesses comuns	5	4,7
Poder de ação	5	4,7
Tecnologia	5	4,7
Cultura empresarial	3	2,8
Envolvimento com a sociedade	2	1,9
Total	107	100

Fonte: Pesquisa de campo

Ainda de acordo com as informações obtidas, o entendimento dos empresários sobre o papel da capacidade associativa e da organização da classe tem peso no entendimento dos atores, apresentando um percentual de 8.4 (federação/associação). No que diz respeito às facilidades promovidas pelas redes para o desempenho das atividades, recursos materiais, crescimento do setor e serviços compartilhados/terceirização contribuem com 6.5% cada, mostrando que os interesses de natureza mais imediata dos participantes ocupam uma posição intermediária em relação à sua importância para o fomento da rede. Chama a atenção o baixo índice alcançado pelo fator cultura empresarial (2.8%), mostrando que o papel da cooperação neste ambiente a influencia de forma menos intensa dentro de uma mesma geração e também que mudanças nos padrões culturais demoram mais a se internalizar e a influenciar a conduta econômica dos atores.

Olhando a questão por outro ângulo, quem são os agentes que impulsionam a cooperação (Baiardi & Laniado, 2000), foram obtidos resultados estimuladores que reforçam o papel da iniciativa empresarial. Isto porque se constatou que uma cultura empresarial com capacidade de influir na atuação econômica de forma a equilibrar cooperação e competição, por meio do desenvolvimento de uma ação engajada em associações (com caráter de rede ou não), conquanto não seja ainda um determinante da ação empresarial baiana hoje, é uma tendência que se forma de modo claro, expondo uma propensão a cooperar. Comparando com o presente dado sobre cultura empresarial, pode-se dizer que o baixo índice obtido deste fator de motivação responde a uma tendência que ainda ocupa um lugar insuficiente na relação entre razões para uma ação cooperativa e a formação de redes.

Os empresários informaram que a força das organizações de classe e das empresas tem uma função considerável para promover estruturas de redes. A iniciativa para a sua formação a partir de empresas e de associações/sindicatos é alta, com 37,5% cada, seguidas de iniciativas promovidas por instâncias externas aos próprios empresários (17.9%), conforme exposto na Tabela II. Observando-se que a maior contribuição da iniciativa provém da própria classe, pode-se dizer que as redes deste estudo se aproximam mais do tipo de estruturas emergentes (Callon, 1995), agregando mais os participantes em função da sua inserção nesta modalidade de ação coletiva, concentrando a cooperação dentro delas mesmas.³

Tabela II - Promotores das Estruturas de Redes

Promotores	Freq	%
Empresas	21	37,5
Associações/Sindicatos	21	37,5
Instância(s) superior(es) externa(s) ou não (Governo, Federação, etc.)	10	17,9
Não respondeu	2	3,6
Outros	2	3,6
Total	56	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

³ Em trabalho anterior (Baiardi & Laniado, 2000), verificou-se que realmente as associações de classe patronal congregam o maior índice de engajamento dos agentes econômicos na Bahia. O nível associativo por empresa mostrou que elas próprias tomam a iniciativa de se associar às entidades de classe: 58.8% para o sindicato patronal e 57.5% para associações de classe diversas (pg.74).

Fatores indicam que os empresários baianos mesclam recursos formais e informais nas relações que estabelecem para viabilizar os objetivos comuns e a cooperação. Isto é, a ação empresarial diagnosticada informa que as redes criadas combinam elementos organizacionais estruturados, através da explicitação de normas de conduta dentro de estruturas burocratizadas (como as entidades sindicais, controladas por legislação específica), com relações empresariais que funcionam de modo mais informal (como associações de classe não controladas por legislação e funcionando com regras internas explicitadas ou não). A formação de redes é também influenciada por iniciativas baseadas em condutas mais tradicionais, que dependem diretamente da atitude personalizada dos participantes para a produção de um consenso sobre questões de interesse comum. Para observar mais atentamente esta questão, o empresário indicou o *status* de consolidação das redes que identificou na ação empresarial do setor que ele representa. A Tabela III, a seguir, observa dois níveis de formação das redes, nível de formalidade e nível de consolidação, que puderam ser combinados entre si.

Tabela III - Classificação das Redes quanto ao Status de Consolidação

Quantidade de redes citadas	Informal		Formal		Emergente		Consolidada	
	N	%	N	%	N	%	N	%
0	16	51,6	12	38,7	21	67,7	22	71,0
1	13	41,9	16	51,6	9	29,0	9	29,0
2	2	6,5	1	3,2	1	3,2	0	0,0
3	0	0,0	1	3,2	0	0,0	0	0,0
4	0	0,0	1	3,2	0	0,0	0	0,0
Total	31	100	31	100	31	100	31	100

Fonte: Pesquisa de campo

Entre aqueles que responderam a questão, a maior menção se refere à existência de apenas uma rede no setor econômico do entrevistado. Quando há uma rede, 41.9% dos casos funcionam de modo mais informal, sem rígidas estruturas burocráticas ou normativas, e 51.6% dos casos se referem a redes que formalizaram seu *status* de funcionamento como organização. Sobre o nível de consolidação das redes, os empresários identificaram o mesmo padrão para aquelas com *status* emergente e consolidado - 29% cada. O fato de um maior número de redes (três ou quatro) por setor pesquisado não ter expressão, como pode ser observado na tabela, pode indicar que esta forma de ação coletiva é, ao mesmo tempo, relevante para a realização dos negócios nas condições atuais do mercado, mas, por outro lado, depende do nível de expansão e intensificação das atividades econômicas numa determinada região. Portanto, a cooperação e a confiança nas quais essas estruturas cooperativas se apóiam tornam-se mais densas, de alguma forma, conforme a demanda por integração nas atividades econômicas competitivas.

Além do ambiente empresarial que leva à formação de redes, o núcleo da motivação se encontra nos objetivos que determinaram, efetivamente, a iniciativa e a implementação das mesmas. A Tabela IV organiza os tipos de objetivos que buscaram os empresários baianos para organizar formas de ação coletiva que suprissem as necessidades econômicas e o fortalecimento do setor, articulando a competição e a cooperação.

Tabela IV - Objetivos das Redes

Tipos de objetivos	Freq	%
Estabelecimento de estratégias de expansão/sobrevivência	25	14,5
Estudos de mercado e comercialização de produtos	22	12,8
Formação do capital humano	19	11,0
Geração de inovações tecnológicas e gerenciais	18	10,5
Agilização/flexibilização de contratos de todo tipo	16	9,3
Realização de lobbies	15	8,7
Obtenção de financiamentos	15	8,7
Gestão ambiental em parceria	13	7,6
Aquisição de fatores de produção	11	6,4
Complementaridade do processo produtivo	6	3,5
Montagem de consórcios, integrações horizontais e verticais	6	3,5
Atuação no terceiro setor	5	2,9
Outros	1	0,6
Total	172	100

Fonte: Pesquisa de campo

Entre os objetivos indicados para a formação de redes, os mais relevantes enfatizam as estratégias de expansão e sobrevivência, com 14.5%, que são estabelecidas para a manutenção e fortalecimento das empresas e do setor. Estudos de mercado e comercialização (12.8%), inovações tecnológicas e gerenciais (10.5%) e agilização de contratos (9.3%), todos referentes à modernização da empresa, estão entre os objetivos mais relevantes. A percepção dos agentes sobre a importância dos recursos humanos para elevar a competitividade apresenta uma participação expressiva, ocupando o terceiro lugar entre os diferentes objetivos, com 11%, e preocupação com a gestão ambiental participa com um percentual médio de 7.6%. A maior representatividade destas determinantes revela o quanto a propensão a organizar uma ação coletiva está associada com a idéia de busca de fatores de sucesso nas economias modernas (planejamento estratégico, prospecção de mercados, capacitação de recursos humanos, inovação tecnológica, etc.), por meio do adensamento de relações sócio-econômicas que permitem o funcionamento de redes (Olalde, 1999). Ademais, além de reduzir os custos de aquisição dos fatores, as redes promovem uma espécie de regulamentação no território, fazendo com que a cooperação preceda a competição. Este entrelaçamento conduz a se pensar que a cooperação para determinado objetivo leva a que as redes se firmem, criando cadeias de ações persistentes e permanentes nas relações empresariais, tanto para aquelas emergentes como para as consolidadas, reduzindo o custo transacional das atividades.

Como referido mais acima, a ação econômica é impregnada pelo ambiente social onde ocorre (Granovetter, 1992), recebendo influência do modo de pensar de uma comunidade e da sua cultura (Oliveira & Silva, 2001). Portanto, foi importante indagar junto aos empresários baianos que outros objetivos eles entendiam ser indissociáveis de uma conduta econômica voltada para a formação de redes. De fato, ao responder sobre os objetivos de natureza não-econômica na criação e funcionamento de redes, eles indicaram a criação de uma cultura de cooperação como sendo o objetivo mais forte (16.5%), o que é um forte indicador da percepção da importância de transformar o modo de agir da classe empresarial, buscando torná-la mais gregária e cooperativa. Isto contrasta com o baixo índice alcançado pelo impacto da cultura empresarial como fator de formação de rede, observado na Tabela I. Isto é, se a cultura empresarial existente não é

suficiente para alavancar a organização em rede, é um objetivo não-econômico relevante do empresário criar esta cultura e torná-la uma parte de peso no processo de ação coletiva. Esta visão é reforçada por outro indicador: promover valores éticos de conduta, com 11.6%, mostrando que a ação econômica empresarial incorpora, *mutatis mutandis*, elementos de conduta que contemplam a difusão de valores comuns (Godbout, 1999) e o enriquecimento do capital social. Destarte, em longo prazo, pode-se considerar em relação a esta questão a avaliação de Putnam, que associa a ação prática (política ou econômica) com a cultura de cooperação que se desenvolve por gerações de agentes, quando são capazes de reproduzir reciprocidade e cooperação, apoiando-se em normas sociais confiáveis e em redes de empenho cívico integral (Baiardi, 1997). Em seguida, observa-se entre os objetivos complementares o de promover um perfil empreendedor e a relevância da interdependência na ação empresarial, com 12.2% cada. Tanto um como outro reforçam o caráter de mudança e força da classe.⁴

Estes dados revelam que o sentido da reciprocidade nas trocas efetuadas no âmbito de atividades econômicas organizadas como ação coletiva é percebido a partir de elementos multifacetados; estes conformam a conduta individual com a conduta coletiva com resultados de médio e longo prazos para o ambiente empresarial. No seu conjunto, os objetivos econômicos e não-econômicos visados por uma ação em rede fomentam a institucionalização de convenções, costumes, normas no sentido discutido por Mitchell (1973) e uma cultura empresarial que busca se transformar tanto para sobreviver como para preservar o seu território (Baiardi & Laniado, 2000).

A questão da relação entre a ação social cooperativa e a formação de redes pode ser observada por outro ângulo. Como afirmado anteriormente, redes permitem condutas objetivas e, na área empresarial, encontram-se em um ponto de intersecção entre a dimensão mais ampla de rede e a de organização. Para entender melhor esta questão, procurou-se conhecer o resultado obtido pelo funcionamento das redes e o seu impacto na formação de novas organizações. Isto é, como a ação cooperativa permite frutificar interesses comuns por meio de novos grupos empresariais ou firmas. A Tabela V mostra que o indicador mais forte de resultados foi a cooperação inter-empresarial, com 13.3% das indicações, seguida de sobrevivência / expansão da empresa (12%) e maior competitividade (11.4%). Como se pode ver, a cooperação inter-empresarial como resultado de ação conjunta reforça a idéia mencionada acima da interdependência na ação econômica como valor de conduta que pode transformar o desempenho na economia.

Tabela V - Resultados Obtidos pelo Funcionamento das Redes

Resultados	Freq.	%
Cooperação interempresarial	22	13,3
Sobrevivência/expansão da empresa	20	12,0
Mais competitividade. Individual e sistêmica	19	11,4
Redução de desperdícios	18	10,8
Ampliação dos mercados	16	9,6
Fomento da iniciativa empresarial	16	9,6
Visibilidade e legitimação social	16	9,6
Redução de custos variáveis	14	8,4
Redução dos custos fixos	12	7,2
Redução dos riscos	12	7,2
Outros	1	0,6
Total	166	100

Fonte: Pesquisa de campo

⁴ Além destes, entre os nove objetivos não-econômicos indicados para a formação de redes, vale ainda mencionar: lidar com os riscos do mercado e interagir com a comunidade (com 11% cada), promover a responsabilidade social (9.1%), alavancar transformações culturais (8.5%) e promover um senso cívico (7.3%).

Quanto à formação de empresas a partir das redes, estas podem estar diretamente vinculadas à própria rede ou podem autonomizar-se da mesma. A tendência a criar novas empresas a partir do sucesso de uma determinada ação cooperativa significa capacidade empresarial de fazer circular interesses, afinidades e valores que são implementados através da ação econômica e são voltados para modificar o ambiente de sua atuação. Identificou-se entre os empresários quais eram as finalidades das novas empresas criadas a partir das redes e se destacou os propósitos que atendem às necessidades associativistas. Entre as finalidades investigadas, a mais mencionada é a que fomenta a associação e a cooperação propriamente ditas, com 19%, sendo um exemplo emblemático de como o capital social se expande a partir do seu uso, no caso redes acicatando redes. Desenvolvimento de estratégias comuns, regulação do mercado de trabalho e central de vendas, com 14.3% cada, ocupam a segunda posição, voltando-se para finalidades de desempenho econômico. Estes dados caracterizam que a capacidade de agregação do empresário pode se consolidar por ações cujos resultados repercutem de forma mais extensa.

Como afirmado anteriormente, como uma nova estrutura por onde percorre a ação econômica, a rede é produto também de uma nova cultura gerencial, tendo a cooperação como núcleo central. Para torná-la real, a empresa tem necessidade de criar os meios de realizar trocas com outras empresas, fundando uma rede de convergências que inclui objetivos comuns, estratégias de ação e níveis de confiança. É neste caso que, mais uma vez, a competição cede espaço para a cooperação e o papel dos atores se torna central. É possível entender melhor este aspecto da questão ao se observar como se concilia a cooperação e a competição nos ambientes de redes. Na Tabela VI verifica-se que os empresários baianos, podendo escolher mais de uma alternativa, reconhecem que o melhor modo de conciliação entre aquelas duas dimensões da ação econômica é mediante um pacto ético, normalmente tácito, com um expressivo percentual de 32.6%. A explicitação formal das regras é o segundo nível de viabilização da conciliação, com uma participação de 26.1% no conjunto das respostas, e expressa a preocupação do empresário em criar os meios para que os compromissos assumidos pelos participantes possam ser perseguidos com regularidade e clareza. Em seguida, é mencionada a importância de se estabelecer hierarquias, com 21.7%, o que corrobora a afirmação sobre a importância da explicitação das regras.

Tabela VI - Como se Conciliam Cooperação e Competição nos Ambientes das Redes

Conciliação entre cooperação e competição nas redes	Freq.	%
Mediante regras explícitas e formalizadas	12	26,1
Mediante um pacto ético, normalmente tácito	15	32,6
Não há conciliação e a competição pode se tornar predatória	8	17,4
Estabelecem-se hierarquias	10	21,7
Outros	1	2,2
Total	46	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

Pode-se observar que entre estes três indicadores há um equilíbrio entre a conciliação em bases mais formalizadas e mais tácitas. O que, de certa forma, reproduz o equilíbrio observado em relação ao *status* das redes no que diz respeito ao seu funcionamento de modo formal (51.6%) e informal (41.9%) e sobre o *status* consolidado ou não das mesmas (29% cada), como avaliado na análise da Tabela III.

Quando há hierarquia, ou seja, quando organizações ou arranjos organizativos optam por uma coordenação vertical no tratar do auto-interesse no âmbito da motivação para a ação, os fatores que prevalecem são diversos e os empresários puderam apontar quantos considerassem importantes ao moldar estas estruturas. Apontaram a convergência de interesses como fator líder, com 26.4% das indicações, seguido dos processos de decisão, com 18.9%. Na terceira posição, encontram-se o grau de influência da empresa e uma visão mais moderna voltada para fora da empresa, com 15.1% cada, como pode ser observado na Tabela VII. As respostas por si só expressam que as hierarquias são uma imposição funcional.

Tabela VII - Fatores que Prevalecem quando há Hierarquia nas Redes

Fatores	Freq. simples	%
Convergências de interesses	14	26,4
Processos de decisão	10	18,9
Grau de influência da empresa/entidade	8	15,1
Visão mais moderna e voltada para fora da empresa/entidade	8	15,1
O nível de sofisticação tecnológica da empresa/entidade	6	11,3
A força econômica da empresa/entidade	6	11,3
Outros	1	1,9
Total	53	100,0

Fonte: Pesquisa de campo

CONCLUSÃO

À guisa de considerações finais a partir da análise apresentada, pode-se sugerir que um dos aspectos importantes para o entendimento do atual momento econômico em todas as partes é a evidência que o mesmo não se reduz à ação instrumental e funcional dos agentes, pois mesmo os interesses econômicos visados expressam duas faces do mesmo objeto: (i) a de que jamais são interesses formulados como um cálculo puro dos benefícios objetivados, pois representam também a posição dos indivíduos nos sistemas de trocas sociais diversos, incorporando padrões de valor e de normas sociais; (ii) a de que os interesses econômicos só se realizam através dos agentes, sendo, portanto, influenciados pela cultura e pelo padrão de relações sociais dos quais eles são portadores.

Calhoun (1991) observa que as negociações modernas de ordem política ou econômica distinguem-se pela intensificação das relações sociais indiretas, que acabam sendo tomadas pelos mercados, por estruturas administrativas fechadas e sistemas de informação complexos. No entanto, afirma o autor, as relações sociais diretas não são menos importantes ou significativas para os indivíduos se envolverem em atividades, perseguindo desejos e objetivos. Estas relações num mundo altamente racionalizado tendem a ser compartimentalizadas pelos processos de institucionalização, tanto na esfera de atividades mais instrumentais (transações econômicas agilizadas pela presença de indivíduos em ambientes específicos), como nas influências e trocas recíprocas entre condutas privadas e públicas.

O conjunto de relações quando visto de modo sistêmico, como proposto por Hollingworth e Boyer (1997), exhibe a rede como um elemento de coordenação central, uma estrutura que no mundo atual, melhor que qualquer outra, oferece uma dimensão espacial e temporal de forma de regulação entre os componentes de uma estrutura econômica. Independentemente do tipo de rede (a que define um objetivo dado, a adaptativa e a que é capaz de auto-organização), ela é sempre um meta-modelo, algo além de qualquer estrutura organizativa que permite às firmas uma nova prática de gestão, entendida como o modo em que se dá a

regulação, combinando a hierarquia e a atmosfera na qual se dão as relações com entidades externas. A ênfase que se vem dando ao papel das redes na dinamização econômica de territórios e setores, com uma capacidade singular de integrar as vantagens obtidas no âmbito local com o global, é uma evidência de que as mesmas passaram, definitivamente, a fazer parte da análise sócio-econômica das diferentes vertentes do pensamento acadêmico.

REFERÊNCIAS

- AMIN, A. Distretti industriali in un contesto globale che cambia: Santa Croce sull'Arno. In: LEONARDI, R. & NANETTI, R. (Org.) *Lo sviluppo regionale nell'economia europea integrale*. Venezia: Marsilio Editori, 1993.
- BAIARDI, A. "Fazendo a democracia funcionar ou a tradição cívica nas regiões italianas – comentários sobre a obra de Robert Putnam". In: *Caderno CRH*, nº 26/27, jan/dez 1997.
- BAIARDI, A. & LANIADO, R.N. Entre a competição e a cooperação: valores e atitudes empresariais na perspectiva de uma atuação sistêmica. In: *Organizações & Sociedade*, Vol.7, nº 19, set/dez 2000
- BENKO, G. *Economia, espaço e globalização na aurora do século XXI*. S.Paulo: HUCITEC, 1996.
- BUFFA, C. *Oltre l'operaio oltre il robot*. Turino: FIAT Comunicazione ed Immagine (2000 giorni al 2000), 1994
- CALHOUN, C. "Indirect relationships and imagined communities: large-scale social integration and the transformation of everyday life", In: BOURDIEU, P. & COLEMAN, J.S. (Eds.): *Social theory for a changing society*. Oxford/NewYork. Westview Press/Russell Sage Foundation, 1991
- CALLON, M. *La double signification de la notion de réseau: forme emergente et modelité de coordination*. École d'hiver de chercheurs. Col-de-Porte, Grenoble, France, 1995.
- FAGUNDES, J. *Economia institucional: custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência*, mimeo, 20 páginas, s/d
- FARINA, E.M.M.Q., AZEVEDO, P.F. & SAES, M.S.M. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. S.Paulo, Ed.Singular, 1997
- GODBOUT, J.T. *O espírito da dádiva*, Rio de Janeiro, Ed. FGV, 1999.
- GRANOVETTER, M. "Problems of explanation in economic sociology". In: NOHRIA, N. & ECCLES, R. (Eds), *Networks and organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- HOLLINGWORTH, J. & BOYER, R. "Coordination of economic actors and social system of production". In: HOLLINGWORTH, J. e BOYER, R (Eds.) *Contemporary capitalism: the embeddedness of institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
- LUHMANN, N. - "Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives". In: GAMBETTA, D. (Ed.): *Trust: making and breaking cooperative relations*, New York, Basil Blackwell, 1988
- MITCHELL, J.C. "Networks, norms and institutions". In: BOISSEVAIN, J. & MITCHELL, J.C. (Eds.) *Network analysis studies in human interaction*. Paris. Mouton-The Hague, 1973

NOHRIA, N. "Is a network perspective a useful way of studying organizations?" In: NOHRIA, N. & ECCLES, R. (Eds.), *Networks and organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

OLALDE, A.R. *Inovação institucional e inovação tecnológica: o caso das biotecnologias*. Tese de Doutorado. Instituto de Economia/UNICAMP. Campinas, 1999.

OLIVEIRA, P.T. & SILVA, C.L.M. DA. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. *Organizações & Sociedade*, V.8 - nº22. Set/dez 2001

PAULILLO, L.F. *Redes de poder e territórios produtivos*. S.Carlos/SP, Ed. da UFSCar, 2000.

PUTNAM, R. *Making democracy work*, Princeton, Princeton University Press, 1994

RECCHI, E. - "Reciprocità. Un nome per tre concetti". In: *Stato e Mercato*, nº39, dezembro, 1993.

OS DIFERENTES MODELOS DE FAMÍLIA E DE EMPRESAS FAMILIARES E SEUS RESPECTIVOS VALORES: UM OLHAR SOBRE EMPRESAS COMERCIAIS EM PORTO ALEGRE

Neusa Rolita Cavedon*
Deise Luiza Ferraz**

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo refletir criticamente acerca da noção hegemônica que define o que vem a ser uma empresa familiar no âmbito da Administração tendo por base as famílias nuclear e patriarcal. Subsidiando-nos do aporte teórico da Antropologia, encontramos os mais diversos arranjos familiares que nos levaram a um repensar acerca da dinâmica familiar e, por via de consequência, das empresas familiares no que diz respeito aos valores inerentes a esses modelos. O método etnográfico, apoiado pelas técnicas da observação sistemática e participante, acrescidas das histórias de vida e depoimentos, permitiu o desvendamento de um universo empírico tipicamente local, as lojas do Viaduto Otávio Rocha, no centro de Porto Alegre. Foram escolhidas, para essa fase inicial da pesquisa, uma loja de artigos para presentes, uma flora, uma barbearia e um sebo, onde procuramos entrevistar todos os integrantes das famílias que se encontravam trabalhando nas lojas. Os resultados apontam para famílias e empresas familiares que misturam valores de famílias pré-modernas com arranjos contemporâneos e modernos, além de evidenciarem posturas familiares e empresariais consoantes com valores presentes na sociedade porto-alegrense.

ABSTRACT

The present article has the purpose of critically reflecting on the hegemonic notion which defines what a family enterprise is in the Administration context, taking the nuclear and patriarchal families as a reference. Based on the anthropological theoretical contribution, we found the most varied familiar procedures, which led us to think through the familiar dynamics and, as a result, the familiar enterprises as regards to the inherent values to these models. The ethnographical method, the techniques of the systematic and participating observation, and the stories of life, led way to the discovery of a typically local empirical universe: the stores of the Otávio Rocha overpass, downtown in Porto Alegre. For the initial phase of the research, a gift store, a flower shop, a barbershop and a secondhand bookstore where chosen, where we tried to interview all the family members encountered working in the stores. The results identify families and family businesses that bond pre-modern family values with the contemporary and modern arrangements, besides revealing family and businesses behaviors according to the society values.

*Profª do PPGA/UFRGS

**Graduanda da EA/UFRGS

INTRODUÇÃO

No centro de Porto Alegre, uma construção neoclássica, revestida com reboco de pó de granito na cor cinza, dá imponência a uma parte da Avenida Borges de Medeiros: o Viaduto Otávio Rocha construído em 1932.

Como caminho a ser percorrido pelos porto-alegrenses, seja a pé ou através de algum meio de transporte, a avenida localizada sob o Viaduto constitui-se em uma artéria estratégica em termos de deslocamento no sentido centro-bairro e vice-versa, além disso, configura-se como uma das mais importantes vias do centro da capital gaúcha, palco de ações políticas, em especial, na confluência com a rua dos Andradas, mais conhecida pelos gaúchos como rua da Praia, tem-se aí a “Esquina Democrática”. Os movimentos reivindicatórios, campanhas políticas, divulgação de mensagens de cunho religioso e ações educativas de prevenção de doenças são algumas das manifestações passíveis de serem encontradas por quem transita pela “Esquina Democrática”.

Assim como a Rua dos Andradas é conhecida por Rua da Praia, a confluência da Rua dos Andradas com a Avenida Borges de Medeiros como Esquina Democrática, o Viaduto Otávio Rocha é chamado de Viaduto da Borges.

Mas, além de caminho, o Viaduto da Borges é também conhecido como o “locus” onde as desilusões e fraquezas humanas acabam tendo um fim trágico. O Viaduto tem o seu lado nebuloso, desde as mais remotas épocas, é aí que muitos desesperados devido a problemas de ordem financeira ou sentimental vem em busca de fuga e usam esse espaço para dar fim as suas vidas, esse é um ponto da cidade preferido pelos suicidas, onde a pulsão de morte se concretiza.

Da mesma forma que o Mercado Público de Porto Alegre, o Viaduto abriga, na parte inferior de suas duas rampas laterais, pequenos comerciantes na condição de permissionários do Poder Público. Ao todo 40 estabelecimentos estão ali instalados: comércio de livros usados, chaveiro, barbeiro, artesanato, lotérica, concerto de relógios etc. Por detrás das portas vermelhas em forma de arco, pequenas lojas, sob a responsabilidade de pessoas integrantes da mesma família, mantêm-se abertas em sua grande maioria a partir das 9h até às 19h. As lojas que se encontram alocadas no Viaduto, em sua grande maioria, começaram a ser construídas em 1971. O fluxo de pessoas que entram nos estabelecimentos está longe de ter a expressão numérica que tem a maioria dos estabelecimentos comerciais situados no perímetro central.

Em consonância com o parecer fornecido pelo Conselho Municipal do Patrimônio Histórico e Cultural, o Viaduto Otávio Rocha foi tombado, pelo município, em 1988. Dez anos após, em 1998, teve início um processo de restauração deste monumento, que só foi concluído em 2001. A reforma que durou quatro anos, dividida em três etapas, inicialmente, recebeu um investimento na ordem de R\$ 275 000,00 destinados a reparos na estrutura, com lavagem geral, recuperação de calhas e tubos de coleta de água, impermeabilização e correção de fissuras. Em 1998, a restauração do sistema de iluminação pública foi privilegiado, visando a uma melhor iluminação a um custo mais baixo (redução em 50% no consumo de energia), a rede de energia foi substituída, bem como procederam a restauração dos postes e archotes. Em 1999, os passeios públicos foram reformados, o revestimento, o piso, as esquadrias e as instalações hidráulica e elétrica de todas as lojas sofreram reparos, além disso, quatro salas, com escadarias que conduzem diretamente a Rua Duque de Caxias (em cima do Viaduto), escondidas por tijolos, foram descobertas. A última etapa da reforma custou aos cofres públicos R\$ 835 000,00. Em 2001, a reforma realizada pela Secretaria Municipal de Obras e Viação (SMOV) é dada por concluída e, em 16 de agosto, um show com luzes e a participação de um grupo teatral que se utilizou de cordas para escalar a estrutura de concreto marcaram a reinauguração do monumento (**Zero Hora**, 17/08/2001).

Ao pesquisarmos esse universo, fomos instigadas a repensar alguns postulados hegemônicos no pensamento administrativo e isso só foi possível através

da interdisciplinaridade estabelecida com a Antropologia Social. Para que seja possível compreender as análises realizadas acerca das empresas alocadas neste ponto histórico da cidade, vamos começar no próximo item com uma elucidação teórica sobre os modelos de família existentes e seus valores, para logo a seguir verificarmos as conceituações e caracterizações desenvolvidas no âmbito da Administração concernentes às chamadas “empresas familiares”.

FAMÍLIAS

Fonseca (1999, 2002), ao refletir sobre o formato de “família estruturada” presente nas sociedades complexas, nos mostra que o modelo de família entendido como dominante há alguns anos atrás, qual seja, o da família nuclear, formada por um casal heterossexual, casado e criando os seus filhos biológicos, foi substituído por inúmeras outras formas ou modelos de família. A dinâmica familiar, segundo a referida autora, tem se revelado mais intrincada do que a simplificação apresentada por esse modelo de família nuclear.

Um breve passeio pela História da Criança e da Família de Ariès (1986) nos permite verificar que na época pré-moderna os filhos eram percebidos como uma potencial mão-de-obra para as empresas familiares, garantiam a continuação da linhagem, bem como asseguravam o cuidado para com os pais quando da velhice desses últimos. As crianças nesta época participavam ativamente do mundo dos adultos, pois não havia separações entre esses universos. Crianças, adultos e velhos, todos compartilhavam trabalho e brincadeiras. Os filhos desde tenra idade eram colocados em contato com o mundo do trabalho, na condição de aprendizes, visando a que dominassem um determinado ofício, para tanto deixavam a sua família para viver com outra a partir dos sete anos de idade. Em razão dessas condições, a afeição entre pais e filhos era inexistente. No dizer de Ariès (1986, p. 231): “a família era uma realidade moral e social, mais do que sentimental”.

A partir do século XV, devido principalmente ao surgimento da escola, essa realidade começa a se modificar e um novo sentimento é incorporado a noção de família: o da afeição entre os seus membros. Neste contexto, a criança passa a ganhar atenção especial sendo que essa centralidade tem como alvo a infância protegida, surge assim a família moderna.

Para Fonseca (1999), a noção de família nuclear passa a ter ênfase no campo científico a partir das formulações teóricas de Parsons, elaboradas com base nas famílias das classes médias americanas. Esse modelo começa a ser percebido como o ideal, sadio, sendo recriminadas todas as alternativas que fugissem desse padrão tido como perfeito. Essa visão etnocêntrica de família impediu durante um longo período a aceitação de que outros modelos pudessem estar sendo experimentados pela sociedade. Fonseca (2002) nos mostra que a aceitação institucional de novos modelos de família começa a aparecer embora não como algo dominante. Assim, casamento de homossexuais tendem a se realizar, a adoção passa a ser proclamada como positiva. Para homens e mulheres solteiros, vivendo sozinhos, é concedida a possibilidade da adoção ou aos casais é dada a opção de não ter filhos.

Quando se trata de tecer considerações sobre a família brasileira, a tônica recai sobre a família patriarcal estudada por Freire (1987). Todavia, Fonseca (2002) busca evidenciar que os estudos realizados mostraram ser esse modelo patriarcal reducionista enquanto matriz de modelo familiar ao tempo do Brasil colônia, isto porque outras configurações acabaram por ser reconhecidas como co-existentes ao modelo patriarcal.

As famílias brasileiras contemporâneas, tanto de grupos populares como de classes mais abastadas, dependem de uma rede familiar para criarem os seus filhos. Nas classes populares, segundo Fonseca (1999), a “circulação de crianças” constitui-se em uma prática histórica. A criança é educada por diferentes “mães”: a mãe biológica, a avó, a madrinha, a vizinha. Isso, segundo a pesquisadora, não faz com que a criança se sinta abandonada ou desprezada, uma vez que tal pro-

cedimento integra aquele contexto sócio-cultural. Os vínculos com a família de origem não se perdem em decorrência desse afastamento que, por vezes, pode ser bastante longo.

Todavia, ao nos voltarmos para as classes mais abastadas, verificamos algo semelhante, as avós, os irmãos, as irmãs passam a zelar pela educação dos netos e sobrinhos, uma vez que as mães detentoras de uma carreira profissional vêem-se obrigadas, em virtude da inexistência de creches e escolas em tempo integral, a buscar amparo nestas redes familiares (Fonseca, 2002).

O discurso acionado por essas mães de classe média é de que elas ao alcançarem a sua realização profissional inevitavelmente estarão garantindo o futuro dos seus filhos, se não pela via material, mas através do conhecimento que poderá ser partilhado. Afora isso, diante de um prolongamento do tempo de permanência dos filhos na casa dos pais, em razão da distensão da escolarização formal, as mães julgam compensar as ausências na infância durante os outros estágios da vida, quais sejam, na adolescência ou mesmo na idade adulta. Não nos esqueçamos de que as mulheres mais escolarizadas começam a adiar as uniões estáveis, bem como a maternidade, de sorte que não é incomum encontrarmos mães relativamente jovens, gozando de boa saúde, aposentadas, praticando esportes radicais em companhia de seus filhos pré-adolescentes ou adolescentes.

Frente a essa síntese referente as teorizações desenvolvidas no âmbito da Antropologia sobre os modelos de famílias, cumpre verificar como vem sendo definidas e caracterizadas as empresas familiares pelos estudiosos de Administração.

EMPRESAS FAMILIARES

Inicialmente, cabe identificar a definição de empresa desenvolvida por diferentes autores. Para Bernhoeft (1989, p. 33): "Empresa familiar é uma empresa que tem a sua origem e suas histórias vinculadas à família". Já para Donelley (1964), a empresa familiar americana é aquela perfeitamente identificada com uma família há, pelo menos, duas gerações, havendo congruência entre os interesses e objetivos da empresa e da família. Segundo Silva, Fischer e Davel (1999, p. 5), para ser enquadrada como empresa familiar, a organização deve reunir simultaneamente as seguintes características: "1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) A família determina o processo sucessório da empresa".

Dos vários critérios utilizados por diversos autores (GERSICK, 1997; DYER, 1983) para classificar as empresas como familiares, os mais citados estão relacionados à propriedade do negócio, à tradição e valores familiares, ao controle familiar, à influência da família na administração e ao controle da sucessão. Dessa forma, não podemos dizer que exista um consenso na conceituação deste tipo de organização, este vai variar de acordo com cada autor.

Colbari (1996), por sua vez, procura evidenciar que a família, a escola e a fábrica foram, no Brasil, os pilares sobre os quais se assentaram a disciplina fabril e o controle social, forjando igualmente uma visão favorável acerca do trabalho, atividade dignificante a cargo do homem, provedor da família e responsável pela guarda moral e material daqueles sob sua proteção.

Segundo a referida autora, diante deste quadro, é compreensível a gestão paternalista no espaço das organizações brasileiras configurar-se como a forma pioneira de ação. O paternalismo vai unir autoridade e firmeza, mas também generosidade e cordialidade algo muito próximo do universo familiar onde o pai impõe limites, estabelece a disciplina, age com autoridade, porém, mostra-se afetivo e paciente para com os seus dependentes. Essa simbiose família/mundo organizacional implica

por um lado, dificulta a constituição de uma identidade de interesses de classe, processo que pressupõe a oposição a um 'outro', inexistente quando trabalhadores e patrões se representam como pertencentes a uma mesma família (Perrot, 1988): por outro, representa a formulação de uma cultura de fábrica que se enraizou na imaginação operária. As imagens da família e da comunidade de interesses, presentes na representação da fábrica e das relações sociais em seu interior, ainda hoje constituem elementos significativos na estruturação do discurso operário (COLBARI, 1996, p. 215).

Uma das indagações que pode ser feita é: o paternalismo seria uma representação presente de forma igualitária ontem e hoje em todos os modelos de família, ou seria característico de um modelo? Quando na Administração as análises recaem sobre a compreensão da empresa perpassada pelos valores da família, a que família estão os estudiosos se referindo? Os valores familiares seriam os mesmos em diferentes contextos?

HISTÓRIAS DE FAMÍLIAS E DE EMPRESAS FAMILIARES: COMO OBTÊ-LAS?

Esta pesquisa foi realizada no período compreendido entre agosto e novembro de 2002 e ainda está em andamento. O método etnográfico e as técnicas de observação sistemática e participante, bem como das histórias de vida e dos depoimentos permitiram a obtenção dos dados.

O método etnográfico, no dizer de Víctora, Knauth e Hassen (2000), consiste na utilização de concepções e procedimentos oriundos da Antropologia, com vistas a conhecer cientificamente uma dada realidade social. De acordo com Malinowski (1978), o trabalho etnográfico só pode ter valor científico se permitir a distinção entre aquilo que é resultado das observações e das declarações e interpretações fornecidas pelos informantes e aquilo que é fruto das inferências do pesquisador, apoiadas em seu bom-senso e intuição psicológica.

De acordo com Víctora, Knauth e Hassen (2000, p. 53)

[...] a abordagem etnográfica se constrói tomando como base a idéia de que os comportamentos humanos só podem ser devidamente compreendidos e explicados se tomarmos como referência o contexto social onde atuam. Para tanto torna-se fundamental entendermos o *ponto de vista do nativo*, procurando o significado das práticas pesquisadas para os praticantes. Partindo do princípio de que as regras que norteiam os comportamentos humanos não estão explícitas [...] o trabalho do pesquisador deve ser o de examinar minuciosamente os diversos aspectos da vida dos diferentes grupos sociais.

A história de vida é vista pelos estudiosos das Ciências Humanas e Sociais como uma fonte capaz de trazer à cena da pesquisa novos fatos ou preocupações teóricas, algo que a historiografia ou os relatos oficiais disponibilizados nas fontes escritas não foi capaz de captar. A partir dos relatos, teorizações podem ser postas em xeque ou repensadas.

Debert (1986) cita, como exemplo, o trabalho de pesquisa realizado entre mulheres da classe média com setenta anos ou mais, onde a representação da velhice aparecia nas vivências individuais como um momento de liberdade, pois a juventude era lembrada como um momento de opressão paterna, o que na juventude era lido como amor dos pais para com as filhas, na velhice era relido como uma falta de liberdade imposta pelos pais e pela sociedade. Mas essas mesmas mulheres, ao comentarem sobre as jovens de hoje, salientam a existência de uma liberdade exagerada. A dicotomia esfera doméstica x esfera pública como motivadora para uma ação política, revela outra característica até então negligenciada.

ciada pelos pesquisadores. As mulheres idosas engajadas na política revelaram isso só ser possível em face da sua vivência na esfera doméstica, pois os homens ao se envolverem com o trabalho fora de casa, deixam de obter uma série de informações advindas da mídia escrita e eletrônica, o que lhes acarreta um acerta alienação no âmbito político, ao contrário das mulheres que por estarem em contato diário com os veículos de comunicação de modo mais intenso, conseguem formar as suas opiniões e optam por participar politicamente. Diante desses dados, Debert (1986) sentiu a necessidade de relativizar pressupostos e conceitos tidos, até então, como universais e isso, segundo a autora, só foi possível diante das revelações obtidas através das histórias de vida.

A opção pela técnica da história de vida nessa pesquisa vem ao encontro da importância de se dar voz aos pequenos comerciantes, conhecer suas trajetórias pessoais e profissionais, buscando preencher lacunas sobre uma administração local centrada nos pequenos negócios. No dizer de Ferreira (1994, p. 7)

Associado em grande parte à renovação da história política, pode-se detectar um retorno da história da administração, preocupada em explorar novos temas e novos métodos e em refletir mais profundamente sobre o seu próprio estatuto. Também aí o uso de fontes orais pode ser de grande utilidade. Os depoimentos não só auxiliam na reconstrução de organogramas administrativos e no esclarecimento das funções de diferentes órgãos, como permitem novas análises sobre suas relações e sobre os processos de tomada de decisão. Permitem também refletir sobre o espírito de corps dos funcionários, permanências e transformações em seus conflitos geracionais, em seus projetos e representações. Permitem em suma que a descrição das grandes estruturas dê lugar a uma história dos homens.

Para Becker (1994), a história de vida, assim como a observação participante, permite ao pesquisador ter uma noção de processo acerca daquilo que investiga. Tanto Becker (1994) como Debert (1986) chamam a atenção para o fato de que nas histórias de vida obtêm-se fragmentos desconexos, incoerentes e ambientes que vão contribuir para a compreensão do todo. A metáfora usada por Becker (1994, p. 104), para as histórias de vida, é a de um mosaico, onde os "diferentes fragmentos contribuem diferentemente para nossa compreensão: alguns são úteis pela sua cor, outros porque realçam os contornos de um objeto."

No caso desta pesquisa, a aproximação com os permissionários deu-se através de uma das pesquisadoras que antes de iniciar o trabalho costumava adquirir bens e serviços em algumas lojas. Optamos pela entrada em campo sem a intermediação de nenhum órgão oficial, assim, uma das pesquisadoras perguntou para duas permissionárias se elas estariam dispostas a colaborar. Ambas, após terem ciência do objetivo da pesquisa concordaram. A primeira a ser entrevistada havia deixado, na sexta-feira, agendada a entrevista para a segunda-feira da semana subsequente. As pesquisadoras encaminharam-se até a loja e a permissionária, que a princípio mostrou-se afeita à realização do trabalho, apresentava desconforto, todavia, acabou concordando que daria a sua contribuição, mas restrita àquela tarde. Apenas uma das pesquisadoras permaneceu no local. Esse primeiro relato foi denso e permitiu também a descoberta de conflitos entre os permissionários. Diante das antipatias reveladas, resolvemos solicitar a informante que nos indicasse outro permissionário com quem pudéssemos conversar. Essa estratégia configurou-se como a mais adequada.

Entretanto, outra dificuldade fez com que algumas alterações fossem incorporadas com o fito de nos adequarmos ao campo. Decidimos por trabalhar inicialmente com quatro lojas, nosso objetivo maior era a história de vida e a observação participante, porém, nossa primeira informante decidiu que nos daria um depoimento e não participaria das demais entrevistas de construção da sua história de vida. Respeitamos a decisão da informante e trabalhamos, para efeitos de análise, com o depoimento. Nos adaptamos ao momento de cada pesquisado,

assim, em duas lojas, as histórias de vida das famílias e das empresas começam a ser construídas, nas outras duas lojas a predominância é dos depoimentos. Procuramos entrevistar todos os integrantes das famílias que participam do trabalho nas lojas. A observação participante tem se dado na condição de pesquisadoras-clientes, mas deve evoluir para uma observação participante mais intensa nos próximos meses. A observação sistemática tem ocorrido de forma bastante intensa.

Nos próximos itens, vamos “familiarizar” o leitor com as famílias e suas respectivas lojas refletindo teoricamente com vistas a encontrar pistas que venham a responder as indagações registradas no início deste artigo.

AS FAMÍLIAS E SUAS LOJAS NO VIADUTO OTÁVIO ROCHA

A LOJA DE ARTIGOS PARA PRESENTES

Duas portas dão acesso à loja que há 24 anos encontra-se neste local e vende artigos para presentes, sendo que originalmente outro permissionário ocupava o local, dedicando-se a venda de artesanato em couro. Do lado de fora, entre uma porta e outra, uma placa artesanal, nas cores rosa e creme, identifica o local, informando aos passantes o nome da loja que comercializa de incenso a porcelana chinesa. Segundo a referida permissionária, a sua loja diferencia-se das demais, não somente pela variedade dos produtos que vende, mas também pela qualidade dos produtos e pela organização do local: “[...] se é para mim ter as coisas mal feitas então é melhor não ter. Começa olhar pela minha plaquinha, a minha plaquinha é tipo aquelas de Gramado, a placa do resto parece placa de fruteiro”.

A loja em comparação com as demais possui um espaço físico maior. Um balcão envidraçado deixa à mostra pequenas mercadorias, os produtos de tamanho maior encontram-se adequadamente expostos em prateleiras. Atrás do balcão, verificamos a existência de uma mesa e cadeiras. Ao longo do dia é possível ver a permissionária confortavelmente sentada atrás da mesa conversando ao telefone. O amplo espaço destinado à permissionária simbolicamente reflete a centralidade que esta mulher, que herdou de seu pai o comando dos negócios da família, exerce sobre o seu universo comercial. Vale destacar, que além da venda de produtos, a loja coloca à disposição dos clientes a restauração de imagens, essa última atividade consiste na que realmente traz realização pessoal para a permissionária.

A família nuclear, constituída por três irmãs, pai e mãe, morava no interior do Estado do Rio Grande do Sul, onde possuía cinco lojas. A permissionária desde criança envolveu-se com os negócios da família: “[...] Até na época que meu pai tinha as cinco joalherias em Camaquã, os fornecedores iam lá e o meu pai dizia: é a minha filha que vai escolher as jóias, eu vou deixar para ela escolher as jóias”.

Enquanto o pai ensinava a filha a administrar, a mãe preocupava-se com a educação formal da menina: “E nessa época eu estudava de tarde e trabalhava de manhã na loja. E a mãe dizia, se passar por média [...] se passar de ano tu vai ganhar (o presente que ela escolhesse). E todos os anos eu passei de ano, nunca rodei um ano”.

Uma das irmãs da permissionária já estava casada e morando em Porto Alegre, o que determinou, após a morte da progenitora, a vinda de toda a família para a capital e o estabelecimento de seu comércio no Viaduto. A primogênita continuava partilhando com o pai a responsabilidade pelo andamento do negócio. Após o falecimento do pai, os membros do núcleo familiar se reorganizaram em diferentes papéis e buscaram, por conta própria, suas aspirações profissionais e pessoais. Ou seja, nas palavras da permissionária: “cada um procura o que é bom pra si, eu sinto muito, gostaria que ela (a irmã) trabalhasse junto (na loja), mas cada um faz o que quer [...]. Cada um sabe o que é bom”.

A permissionária, a única das herdeiras e sócias, que assume integralmente a administração do negócio dando continuidade a atividade empresarial o faz em face da sua aversão em ser empregada, subordinada a outra pessoa. Nas suas palavras ao se referir ao posicionamento adotado por uma das irmãs que optou por ser empregada

Eu acho que ela faz uma grande palhaçada em ser empregada. Prefiro trabalhar para mim. Eu digo assim, é bom ter comércio, mas tu te rasga na hora que chega as contas, pois tu tem que ter. O empregado não quer saber se tu tem ou não, então por esse lado é ruim trabalhar no comércio, mas eu acho ainda pior ter que trabalhar de empregado e ter que ouvir desaforos dos outros. A única vantagem de ser empregado que é bom é na hora de receber. Eu acho que eu não nasci para ser empregado, eu nasci para ter um negócio.

Enquanto o pai era vivo, a participação da permissionária era mais no sentido de auxiliar o pai na condução da atividade empresarial. Após a morte do progenitor, a permissionária vê-se diante do desafio de manter o negócio e o sentimento que a princípio experimenta é de incompetência para tanto. A sua fala é reveladora: "Olha no início eu achei até que não iria conseguir, eu não sei da onde eu consegui tirar força pra assumir um monte de compromisso. E hoje nada me mete medo, nada me impede de fazer o que eu quero, tudo que eu quero eu consigo. Não sei como, não me pergunta de onde vem essa força, mas vem".

A consciência do peso da responsabilidade evidenciamos no seguinte relato

Era tudo com ele (pai), agora é tudo comigo, e assim quando a gente tem o pai e a mãe, a gente do lado, tu não dá muito valor pras coisas, tu não sabe o trabalho que dá pra ter as coisas, no momento que tu perde as pessoas que tão te auxiliando, que tu tem que fazer por ti, aí tu começa a ver o valor e dizer pô mais meu pai trabalhava um monte e eu na época não ajudava como tinha que ser. Tudo é muito mais fácil, e no momento que tu começa a ter tuas obrigações [...] é dever e obrigações que a gente diz, né? Aí a gente começa a dar valor pras coisas.

A permissionária de 42 anos, solteira, revela a sua preferência pela atividade de restauração que é exercida na própria loja que se configura também como seu atelier: "Eu por mim só trabalhava com restauração, eu gosto mais. É assim: tem a loja, mas eu gosto da restauração, de repente sei lá daqui uns anos eu mudo só pra restauração". A relutância em se dedicar exclusivamente ao trabalho de restauração decorre da valorização inadequada dessa atividade por parte da sociedade e, por via de consequência, a impossibilidade de ganhar rendimentos suficientes de sorte a lhe garantir um padrão de bem-estar ao qual está acostumada, fruto da venda dos artigos disponibilizados aos clientes na loja. A permissionária costuma viajar nas férias, ocasião em que uma de suas irmãs acaba assumindo temporariamente a administração da loja, e para continuar desfrutando desse tipo de lazer, só a restauração de imagens torna-se inviável: "[...] Todos os anos eu vou para o nordeste, com o meu dinheiro, com o meu trabalho".

Percebemos aqui, a influência da família na tomada de decisões de seus integrantes. Os valores repassados pelos pais à permissionária fizeram com que ela optasse por corresponder as expectativas da sociedade quanto às obrigações de filha e herdeira (o mesmo não ocorreu com as suas irmãs). Mesmo defendendo a realização pessoal ela optou em manter a loja da família, como forma de sustento da posição social, tentando assim conservar o patrimônio e os valores dos seus progenitores. Temos, então, o núcleo familiar preponderando sobre as vontades individuais e guiando o futuro do negócio. Todavia, por não possuir descendentes, a permissionária acredita que no momento em que ela vier a falecer possivelmente o negócio também terá a sua morte decretada.

Do lado oposto do Viaduto, um espaço pequeno com somente uma abertura proporciona aos consumidores dois tipos de mercadorias: os objetos tangíveis expostos na parte inferior da loja e uma informação intangível e incerta que é revelada somente aos que procuram no nível superior deste comércio. Coabitam neste local o permissionário que comercializa os produtos ligados as religiões afro-brasileiras e o pai-de-santo que vende soluções e previsões acerca da vida dos clientes.

Para este permissionário, que está estabelecido no local há aproximadamente 28 anos, uma característica importante do seu comércio está logo na entrada e tem sido um marca que resistiu aos anos: “Eu nem botei (referindo-se a placa da loja), porque pra mim, meu ponto de referência é a lemanjá na porta. Meus fregueses sabem. E durante a semana e à noite não altera se tem placa ou não. Porque ninguém vê. [...] E o ponto de referência é a lemanjá, que tá aí há uns vinte poucos anos na porta. E as pessoas colocam moedas e fazem pedidos para que ela resolva os problemas delas”.

Inicialmente, a loja era de artesanato. De acordo com a narrativa do atual proprietário, na época, após atuar como empregado em uma flora, ele resolveu estabelecer uma sociedade com a dona de uma loja de artesanato sediada no Viaduto. Passado algum tempo, a sócia desistiu do negócio e a loja acabou sendo transformada na Flora. Hoje, o permissionário divide a sociedade com a filha (que não trabalha na loja) e a esposa.

O permissionário - um viúvo que está no segundo casamento, pai de três filhos do primeiro casamento, dois homens e uma mulher, avô de três netos, dois meninos e uma menina - é quem decide sobre quem pode fazer parte ou não desse núcleo familiar e profissional. O patriarca representa o sustentáculo da família. A ele cabe resolver os problemas da casa e da loja, entretanto, de forma bastante simples e superficial ele diz dividir essas atribuições com sua atual esposa: eles se revezam no atendimento da loja e os afazeres domésticos durante a semana - nas segundas e quintas-feiras é o dia de encontrarmos atrás do balcão a esposa do permissionário, nas terças, quartas, sextas e sábados compete a ele a administração do negócio. Para a esposa, que trabalhou antes de casar na Rodoviária de Porto Alegre, atuar na loja é

“[...] sair da rotina. Eu acho um saco o trabalho de casa. Não é ruim, não é ruim totalmente, mas é uma rotina. Tem dias que tu não tem saco. É uma coisa muito chata, tu quer é fazer outra coisa. [...] Lavar, cozinhar, varrer, limpar banheiro [...] E quando eu venho pra cá quem faz tudo isso é ele (o permissionário). É ele. Ele faz comida, lava roupa e estende roupa. A janta, ele que faz.”

Assim, nos dias em que a esposa do permissionário assume a responsabilidade por atender aos clientes na loja, cabe ao marido a responsabilidade por manter e organizar a casa. A priori, podemos dizer que esta é uma forma interessante e alternativa de administrar um negócio entre cônjuges, se não fosse, na verdade, uma forma de controle e poder dele sobre os negócios e a família. Pois constatamos, durante nossas observações, que a permissionária não possui nenhuma autonomia no negócio, uma vez que as compras de mercadorias, a definição dos preços e os descontos são realizados pelo permissionário. Um exemplo disso está nas anotações do diário de campo, onde consta que a permissionária deixou de efetuar uma venda a um antigo cliente por não estar apta a conceder um desconto. Além do mais, é ele quem abre e fecha a “Flora”, mesmo nos dias em que a esposa fica responsável pela loja.

A dinâmica de trabalho adotada pelo permissionário é a mesma que ele utilizava quando dividia a atuação na loja com a primeira esposa: “A minha primeira esposa [...] ela faleceu. Faz treze anos. Ela trabalhava aqui comigo. Ela trabalhava segunda, quarta e sexta. Eu trabalhava terça, quinta e sábado. Mas, ela

adoeceu, ela teve câncer e faleceu. [...] ela fazia estátuas em madeira, aqui mesmo atrás do balcão, ela fazia tipo vultos em madeiras, [...] esculpia em madeira.”

A primeira esposa, segundo o permissionário, ao sentir que iria morrer providenciou uma substituta à altura para assumir a sua casa, seus filhos, seu esposo e a loja. Na narrativa do permissionário

[...] ela tinha uma amiga, que freqüentava a terreira, ela e a amiga freqüentavam a mesma terreira. E essa amiga, nos dias que ela tava aqui, ela vinha visitar a minha esposa, ela era solteira. Se gostavam muito [...]. Ela (a segunda esposa) era muito recatada, muito discreta. [...] A minha (primeira) esposa chegou levar ela (segunda esposa) na minha casa e apresentou pra minhas vizinhas como substituta dela. Ela apresentou como substituta dela, e isso eu fiquei sabendo depois, ela (a segunda esposa) me falou que tinha estado lá em casa, e que minha esposa (primeira) tinha apresentado ela pra minha vizinha dizendo que ela iria substituir ela quando morresse.

O permissionário deixou claro à segunda esposa que não quer ter filhos com ela. Segundo ele, precisa dar proteção e carinho aos três filhos do primeiro casamento: “Eu disse que se ela queria ser mãe não ia dar certo, deixei bem claro isso, que se ela quisesse ser mãe teria que ser com outro, que comigo não daria porque eu já tinha três”. Uma filha e um filho solteiros permanecem morando com o pai e a madrastra, a filha cursa Educação Física em uma universidade particular e um filho é casado e mora com a sua família em outra residência.

A condição do permissionário imposta para a atual esposa de não ter filhos nos remete ao Brasil colonial, quando as mulheres viúvas que quisessem casar novamente viam-se obrigadas a renunciar à herança e ao pátrio poder sobre seus filhos (Fonseca, 1997). Naquela época, a condição retratava a rivalidade masculina que mesmo depois da morte do adversário ainda prevalecia. A restrição imposta pelo permissionário revela o medo de que a mulher viesse a privilegiar os filhos da segunda união em detrimento dos descendentes do primeiro matrimônio. De toda forma, o egoísmo masculino parece ser a tônica a reger tais atitudes nas diferentes épocas.

Para o permissionário, um filho deve respeitar e obedecer ao chefe da família, assim como ele fez com o seu sogro, pai de sua primeira esposa, a quem ele considerava como um pai: “Ele era meu pai, ele era um grande amigo meu, o meu sogro. Aí eu fiquei seis meses sozinho (referindo-se ao tempo em que estava viúvo), aí eu procurei ele e falei: E disse pra ele que eu tenho que arrumar alguém pra mim. Pra me ajuda, pra dividir um pouco dos problemas que eu tenho. Tô muito só, é muita coisa pra eu agüentar sozinho. Ele me deu a maior força”.

Os três filhos foram educados conforme a família moderna (classificação de Áries, 1986), ou seja, ficaram isolados do contato com o mundo comercial, a escola foi priorizada como responsável para a preparação das crianças. Não permitiu que seu ambiente familiar – a casa – fosse invadido por qualquer assunto da rua. Nem mesmo os assuntos da empresa são repassados aos filhos que, segundo a permissionária, nunca mantiveram nenhum contato com a loja: “[...] de repente a gente poderia ter posto pelo menos o (filho) menor, (ele) deveria ter vindo pra cá desde pequeno aprender. [...] Acho que pode até ter sido uma falha nossa. A gente nunca se importou com isso e eles também nunca se interessaram (esposa do permissionário)”.

Para a permissionária isto é um ponto negativo para o futuro da empresa, pois não há ninguém que garanta a perpetuação do comércio. Entretanto, essa preocupação não é dividida com o permissionário, uma vez que ele tem na loja apenas o seu trabalho, o meio que vem permitindo sustentar seus filhos, dar-lhes conforto e educação de boa qualidade: “E graças a Deus, não tenho o que me queixar. [...] Trabalhei todo esse tempo pra criar meus filhos”.

A mesma preocupação que ele tem em salvaguardar sua família, ele tem em manter o seu trabalho e sustento. Tanto que para permitir que o espaço superior

de sua loja fosse utilizado, como um local de aconselhamentos e previsões para os seus clientes, o permissionário ficou dez anos esperando por um pai-de-santo que merecesse sua confiança. O que aconteceu, há quatro anos, quando então um velho conhecido da família recebeu o consentimento para trabalhar em sua loja. Segundo eles, essa união entre o mundo comercial e o mundo místico só é possível devido à grande confiança existente entre eles e que é abençoada por Xangô (deus das religiões afro que representa a justiça): “É, tem que ter confiança [...] nós dois somos filho de Xangô, e como filho de Xangô é sempre muito pelo correto, [...] então é uma coisa assim: leal de ambas as partes, tanto a dele quanto da minha (pai-de-santo)”.

É nesse espaço, que uni o comércio e a religiosidade, que encontramos uma família perpassada por valores modernos e tradicionais e que administra seu negócio dispensando todas as formas e comodidades tecnológicas oferecidas pelos órgãos financeiros aos empresários de hoje. Nesta loja, não há o uso de talões de cheque nem de cartões de crédito. Para eles, o segredo do sucesso está em saber administrar o dinheiro pensando sempre no amanhã. “A gente não acostuma dar o passo maior que a perna. O talão de cheque do meu marido até caduca. [...] Cartão de crédito? Pode oferecer 500 pra ele que ele vai rejeitar sempre. Cartão de crédito é a maior furada! (esposa do permissionário)”.

A BARBEARIA

Quatro pessoas dividem o mesmo local e a mesma profissão, sendo sócios, três são integrantes da mesma família e um é amigo. Na parte da manhã, o patriarca, que há 25 anos ocupa esse espaço, o compartilha com um amigo. Já à tarde, é o seu filho e a sua nora que fazem uso das duas cadeiras de barbeiros localizadas na parte inferior da loja, sendo que a parte superior é deixada para o uso exclusivo das clientes femininas que buscam os serviços da permissionária que ali atua fornecendo, especialmente, produtos e serviços para o público afro. Para o barbeiro, como é conhecido o patriarca da família, a loja representa, além de ganha-pão, uma forma de envelhecer com os clientes e amigos: “[...] O ganha pão é isso aí, né? São quatro famílias que sobrevivem disso aqui. E depois eu gosto de trabalhar aqui. Puxa, a amizade que eu tenho aqui! Eu tenho clientes desde que eu abri aqui. Que foram ficando velho junto comigo”.

Atualmente, a loja une sob o mesmo teto duas gerações da família. Começou com o pai trazendo o filho adolescente para aprender o ofício, a fim de introduzi-lo no meio profissional. O filho, com quatorze anos estudava na escola da marinha, passou no curso, mas desistiu da carreira em razão de um atropelamento sofrido por seu pai em frente à Barbearia. Desse momento em diante, seu pai começou a lhe ensinar o ofício, todavia, não se descuidou oferecendo ao filho a oportunidade de aperfeiçoamento junto a uma escola especializada. O filho casou e sua esposa que trabalhava em uma empresa de telecomunicações foi convencida, pelo marido, a pedir demissão e a atuar profissionalmente na Barbearia, sendo ela, hoje, a pessoa que obtém o maior ganho dentre os quatro sócios.

Mãe de cinco filhas, quatro casadas e de uma menor de oito anos, a nora vê na filha menor a possibilidade de dar continuidade ao negócio da família. Nas palavras da mãe, a filha traz no sangue a profissão, o que se evidencia quando em casa: “[...]Ela já corta, já tá cortando com a máquina, ela faz horror! Então ali eu já sei, eu não espero que ela seja uma médica e tal, mas cabeleireira com certeza ela vai ser”. Uma das filhas casadas, apesar de ter realizado um curso de cabeleireira não se mostrou motivada a atuar profissionalmente como tal.

Neste ambiente há uma verdadeira mistura de valores. A empresa se confunde com a casa, e o trabalho faz parte da vida doméstica dos atores da família. Tanto que a loja já abrigou um dos membros lhe servindo de local de trabalho durante o dia e de casa à noite. “Eu morei aqui (na loja) quando era mais novo, eu morava aqui (filho do permissionário)”.

Essa abertura da empresa mostra uma ambigüidade, pois o que permite a realização pessoal dos indivíduos na continuidade de um ofício, os expõe a todo e qualquer tipo de problema social: “Até porque essa profissão nossa aqui é uma profissão muito perigosa. E vem um alcoolizado, vem outro drogado. Eu já fui assaltada duas vezes aqui (nora do permissionário)”.

O alcoolismo não é apenas um problema que os clientes da loja introduzem no espaço da Barbearia, ele faz parte da vida familiar, o próprio informante reconhece o problema e procura resolvê-lo: “Eu fiquei oito meses e onze dias fora. Fiz um tratamento, andava muito tempo bebendo, ficava fora, chegava à noite e passava a noite toda bebendo (filho do permissionário)”. Entretanto, sua esposa confidência a uma das pesquisadoras a impotência do marido em face da doença.

Neste complexo contexto, observamos a preocupação da mãe quanto à segurança da filha de oito anos, que cresce no meio da turbulência familiar e dos perigos da rua: “Mataram a criança e tal. Essas coisas de gangue, de droga. Aqui (na loja), lá (no bairro em que moram) é um perigo! Imagina o tiroteio que deu lá. Bem próximo do colégio da minha filha”. Em uma conversa informal, que ela estabeleceu com uma das pesquisadoras, a nora do permissionário deixou vir à tona o desejo de resguardar a menina de todos os problemas sociais presentes em sua casa, mesmo que para isso seja necessário proibir a entrada do marido embriagado no lar.

As doenças familiares repercutem na Barbearia, pois na parte da manhã o fundador marca presença constante passando para os seus antigos clientes um ambiente seguro e estável: “Meu sogro é que teve sorte, graças a Deus com ele nunca aconteceu nada. Graças a Deus. Quarenta anos de profissão, o meu sogro e nunca aconteceu nada (a nora referindo-se aos assaltos no local)”. Na parte da tarde os cônjuges que nem sempre comparecem simultaneamente na loja, acabam por deixar alguns clientes sem atendimento. É esta instabilidade que não permite também que o negócio seja ampliado.

A nora gostaria de oferecer, no local, outros tipos de serviços, como: manicure, pedicure, massagens. Propondo-se a ensinar ao marido o trabalho com peçucas. No entanto, ela julga que ele, por ser homem, não terá habilidade para tanto, além disso, ela afirma já não possuir paciência para dedicar-se a esse árduo trabalho.

Nesta família totalmente envolvida pelo contexto atual, que se vale do ofício para encontrar suas realizações, encontramos um exemplo empírico de um grupo de famílias, com suas ambigüidades, doenças, valores, evidenciando a dificuldade em separar trabalho e vida doméstica, o que nos reporta à época pré-moderna das corporações de ofício, onde o trabalho realizado no espaço físico da casa, misturava valores da profissão com valores da família.

○ SEBO

A quarta loja visitada não fazia parte da rede que se formava. Um dia em que as pessoas indicadas não foram encontradas é que o permissionário do Sebo e sua família abriram a porta de seu comércio para uma das pesquisadoras. Esta loja encontra-se no extremo de uma das rampas do Viaduto o que lhe dá características físicas diferentes das demais lojas que participaram deste estudo. Ela possui uma porta não muito alta, o que dá a impressão de que será necessário curvar-se para ter acesso ao seu interior. Várias janelinhas, nas formas redonda e oval, permitem que a luz do dia invada o recinto. Neste ambiente são comercializados livros, discos de vinil e cds usados - o popular “sebo”. O permissionário, garçom em um conceituado hotel de Porto Alegre, adquiriu a permissão de uma senhora que possuía um bar no local, atividade exercida pelo atual permissionário até antes da reforma do Viaduto.

O trabalho árduo para organizar o novo ramo de atuação é revelado na narrativa do permissionário

No início trabalhava quase dez/doze horas por dia, uns móveis meio precários, meio rústicos. Os móveis fui eu mesmo quem fiz, com madeira, refugo. Eu não tinha capital pra fazer, só tive ajuda da própria família. [...] Minha companheira, minha irmã fica aqui. Esporadicamente tem alguém que faz bico aqui para atender. Mas é mais, mais estritamente familiar. Agora felizmente com a reforma da Viaduto, antes nós tentamos passar mas não conseguimos, mas agora a gente pode passar para pessoa jurídica. Por que daí ela (a loja) não fica a mercê da minha pessoa, da minha esposa. Fica como, no nome da família, né? Fica minha irmã com a parte dela, a minha companheira. Não fica individual, fica como realmente é, uma coisa coletiva, familiar.

A administração desta loja está centrada na figura do permissionário, entretanto, várias pessoas de sua família já fizeram parte do negócio. Atualmente sua esposa, sua irmã e sua sobrinha dividem com ele a direção da pequena empresa como também o sonho de futuras filiais: "O tio já falou que ia fazer outra loja. Aí eu disse que era pra ele fazer outra loja só de cds e discos e me mandar pra cuidar. [...] Porque, agora, eu entendo um pouco. E cada vez eu vou entender mais. [...] Tendo uma boa renda. Tudo certo e correto. É uma coisa que pode dar certo. E eu acho legal essa idéia de abrir outra loja e eu ficar (sobrinha do permissionário)".

O permissionário não possui filhos, o que no seu entender é positivo em face da crise econômica. Parece se realizar com os sobrinhos. Sua sobrinha de dezesseis anos, estuda pela manhã e durante a tarde auxilia o tio na loja, exceção de terças e quintas-feiras, quando pratica esportes em uma associação próxima ao Viaduto, durante à tarde, mas logo após o término das atividades físicas dirige-se à loja, onde permanece trabalhando até às 19 horas.

O Sebo é uma mistura, um tanto desordenada, de livros, discos e cds. Sendo que o mesmo pode ser dito quanto aos membros da família e da administração do local. O permissionário desempenha nesse pequeno espaço os papéis de esposo, tio e irmão. A loja pode ser pequena, mas a casa é grande! Já deu abrigo e emprego para três dos quatros irmãos, para os três sobrinhos, sem mencionar um número infinito de amigos e colegas.

A pequena empresa que já foi bar, já foi "buffet" e no momento é, hoje, segundo o permissionário, o único "sebo" que oferece três diferentes artigos em um só lugar. Para a família significa muito mais do que um negócio. Ela é a extensão da casa, além de ser um lugar de trabalho e festas. Onde, igualmente, uma criança pode ser educada, aprender o sentido da palavra responsabilidade e ter uma infância feliz: "Eles (os clientes) me conhecem desde pequenininha. Quando eu dormia nos bancos do bar, aqui. Eu tive uma infância bem legal, até. Na época que eu vinha aqui pro bar. Tem muita coisa que eu aprendi com os clientes que vinham pra loja. [...] eles me ensinavam a desenhar, a escrever. [...] São coisas que a gente não esquece, que ficam na lembrança. [...] E trabalhando aqui ele (irmão) adquiriu responsabilidade como o meu tio quer (sobrinha do permissionário)".

Tendo em vista o que foi exposto acima, corroboramos as teorizações de Fonseca (2002), pois a fala da informante evidencia que nem sempre trabalhar é algo incompatível com a noção de brincar. No dizer de Fonseca (1999, p. 9)

Alan MacFarlane (1986), no seu estudo da Inglaterra pré-moderna, é um de muitos autores a falar sobre a importância do trabalho manual – em particular no serviço doméstico, - para a educação de jovens em todas as classes. Calcula-se que até o fim do século XIX, mais de 60% dos jovens ingleses entre 15 e 24 anos trabalhavam como empregados domésticos. Em certas paróquias o número chegava a 80%. O emprego doméstico não era considerado aviltante. Antes, era visto como uma etapa da vida, pela qual os filhos da nobreza passavam. Com o advento da formação escolar, no final do século passado, a saída de casa e entrada no mercado de trabalho foi se atrasando, mas continua até hoje uma certa tradição dos colegiais trabalharem, episodicamente, em empregos manuais leves e no serviço doméstico.

Trazemos à tona esses exemplos da história não para recomendar uma reviravolta no nosso tratamento de crianças. Existem certas conquistas que são inquestionáveis: a escola universal, a proscricção da exploração de crianças ... Mas ao nos transportar para outras épocas, e descrever outras visões de mundo, a história coloca em perspectiva certos aspectos de nossos próprios valores. Por que a brincadeira seria privilégio de crianças? Por que o 'trabalho' teria de ser visto como forçosamente penoso, estranho ao mundo infantil e oposto ao 'lazer'?

Uma casa de portas abertas para a rua, mas que procura manter acima de qualquer outro valor os sentimentos e os laços familiares. Aqui os atores desempenham seus papéis e se apóiam incondicionalmente, os tios introduzem os sobrinhos e sócios no mundo profissional, mas os deixam livres para escolher entre usar a loja como uma referência para futuros empregos ou como ponto de partida para novos negócios: "O mano com 16 já tava de carteira assinada aqui. E ele também era sócio e tinha a carteira assinada. Isso foi importante para ele trabalhar [...] Como ele (tio) não tem filho, vai ficar pra mim e meu irmão. Vou fazer uma faculdade pra poder administrar (sobrinha do permissionário)".

É neste ambiente em que a adolescente sente-se segura para projetar seu futuro e para ajudar seu tio nas atividades diárias de um comércio: "[...] mas eu compro, vendo. Faço de tudo aqui dentro. Faço tudo mesmo". Por seu turno, a tia recorda com nostalgia as grandes festas de outrora. Festas que, segundo ela, agradavam e surpreendiam aos clientes. Era na diversificação das festividades e dos pratos servidos que residia a fama e o sucesso do pequeno bar, de acordo com a permissionária: "Todo mundo conhecia como o bar da esquerda. [...] Aí a gente fazia também, um ano um prato que era bobó de camarão. E no inverno era o mocotó. Mocotó e feijoada. Tinha uma noite só dos poetas. Tinha também umas festas, que nem as festas da noite das bruxas, tinha a festa de sete de setembro".

Para eles o importante era ser diferente, era inovar e fazer oposição à falsa moralidade da sociedade, tanto que, foi no pequeno bar que Porto Alegre teve seu primeiro "casamento" homossexual. Mais uma prova de que a empresa e a família estavam abertas para as mudanças da sociedade. Entretanto, conhecer essas mudanças não significou para esta família aderir totalmente a elas. O discurso da sobrinha do permissionário revela que os valores da família continuam a serem guiados pelos parâmetros da sociedade dita tradicional, na qual o homem tem direito aos prazeres do mundo e à mulher cabe o papel da moça de família: "E foi só com esse (namorado) e acabou, acabou e deu! Até porque eu sou guria, não posso ficar como meu irmão, com cada dia um (namorado)".

O moderno e o tradicional coabitam um espaço que vende "o velho", um espaço que procura estar inserido no contexto atual sem abandonar por completo os valores da família. É um local que busca adaptar-se constantemente, tanto que perante a impossibilidade de reabrir, após a reforma, com sua antiga atividade buscou novas alternativas que vêm dando bons resultados: "[...] ele nem pensava em fazer férias no fim do ano (passado). Ele nem imaginava isso. É que o ano foi bom, se vendeu muito bem que deu pra ir com dinheiro e ainda voltou com dinheiro (sobrinha do permissionário)".

Essas mesmas adaptações foram observadas em todos os espaços da loja. Eles tentam ordenar, da maneira deles, o espaço para que este ofereça um ambiente o mais próximo possível do ambiente que eles têm em casa. Para tanto, deixam um canto da loja reservado para receber seus velhos amigos ou para terem conversas reservadas do público geral. Foi nessa espécie de sala que todas as nossas entrevistas ocorreram. Há também um recinto utilizado para o cozimento dos alimentos que lhes servirão de almoço e lanches. É um verdadeiro exemplo de família contemporânea que administra seu negócio de maneira bastante flexível.

ALGUMAS REFLEXÕES FINAIS

Se é verdade que a Antropologia nos mostra que existem e co-existem diversos modelos de família em uma mesma sociedade complexa, dado o grau de imbricação entre família e empresa familiar, essa lógica pode ser transposta para o

âmbito administrativo. Assim, na medida em que cada modelo de família apresenta a sua especificidade em termos de valores, as empresas familiares, por via de consequência, também constituíram-se a partir de modelos diferenciados. Com isso, os valores familiares devem ser vistos de maneira contextualizada, ou seja, refletindo e, igualmente, determinando valores da sociedade local. À guisa de exemplo, o arranjo familiar contemporâneo calcado na opção dos cônjuges por não terem filhos pode se refletir na continuidade do negócio, caso um outro parente não seja agregado ao contexto empresarial. Isso poderá ocorrer se a decisão for pela perpetuação da empresa em mãos de familiares em detrimento da possibilidade de contratação de profissionais alheios ao núcleo familiar.

Ao tomarmos como base a sociedade porto-alegrense, a lógica da sucessão nas grandes empresas familiares dar-se-ia de forma distinta daquela dos pequenos negócios, pois, via de regra, estas empresas estão nas mãos de famílias abastadas, cuja noção de criança absoluta (Fonseca, 1999) é reinante e onde o prolongamento da adolescência tenderia a afastar o possível sucessor por longo período do mundo dos negócios da família, período em que provavelmente o herdeiro estaria obtendo a educação formal necessária para quando lhe for a hora de assumir o seu papel no mundo organizacional.

Nas pequenas empresas familiares, essa lógica pode, em alguns casos, ser diferente. O jovem herdeiro desde muito cedo deve conciliar seus estudos com o trabalho na empresa, afinal, ele necessita, em curto espaço de tempo, estar apto a exercer as suas funções como forma de contribuir com a família, aliviando-a da carga de trabalho e do ônus financeiro. O processo de socialização na empresa já começa na infância, quando os pais, muitas vezes sem ter com quem deixar os filhos, levam as crianças para suas lojas, escritórios e os distraem por uma longa tarde ou um dia inteiro com os objetos ali disponíveis.

Por outro lado, nas pequenas empresas familiares pode ocorrer o afastamento total do jovem desse mundo dos negócios, isso em face da visão dos adultos, em certas circunstâncias, ser a de que o seu negócio é algo menor, uma atividade sem *status* social e que talvez não mereça ter continuidade, a despeito de ter lhe garantido boas condições de vida no âmbito familiar (tanto material como em termos de qualidade de vida). Neste caso, a ambição para que o filho ou a filha aspire a uma profissão de maior *status* social, faz com que os pais afastem os seus descendentes do universo dos pequenos negócios.

As quatro lojas de comércio local estudadas configuram-se como pequenos negócios e apresentam as duas situações acima mencionadas. Afóra isso, verificamos a existência dos mais diferentes valores familiares que acabam perpassando o espaço das organizações e muitas vezes implicando a co-existência de valores da família pré-moderna, com aqueles da família contemporânea e da família moderna em uma mesma família, consubstanciando um arranjo híbrido de organização familiar e empresarial. Identificamos, nas lojas, a presença de valores locais da sociedade porto-alegrense que emergem no universo das famílias e das empresas familiares.

Ao tomarmos como exemplo a Flora, verificamos a existência de alternância nas atividades domésticas e comerciais, por parte do casal de permissionários, o que vem ao encontro dos valores da família contemporânea, onde os pré-conceitos começam a ser revistos implicando a participação mais intensa dos homens no universo doméstico. Simultaneamente, identificamos valores da família moderna, quais sejam, aqueles relacionados com o poder masculino de decidir sobre a vida dos seus dependentes, o que transparece na decisão do marido relacionada com a opção por não ter filhos do segundo matrimônio e também de afastar os filhos da primeira união dos negócios, isso no âmbito da casa. Igualmente, no universo do trabalho, compete ao permissionário as decisões relacionadas a descontos concedidos a clientes, trato com fornecedores, enfim, decisões de cunho mais estratégico, o que novamente deixa transparecer os valores da família moderna. Os valores locais aparecem através da lealdade firmada entre os dois profissionais que dividem o espaço da loja, o permissionário e o pai-de-santo. Uma vez formada

a aliança, calcada no companheirismo entre esses dois homens, dificilmente, ela será desfeita, o que configura a importância atribuída pelos porto-alegrenses ao valor honestidade.

Assim, podemos afirmar que falar em empresas familiares distinguindo-as somente pelo porte corresponde a uma simplificação e a uma visão etnocêntrica. Precisamos considerar os diferentes modelos de empresas familiares tal como os diversos modelos de família existentes uma vez que a simbiose empresa/família parece-nos inevitável.

Julgamos ter traçado as primeiras pistas com vistas a responder as inquietações esboçadas no início deste artigo, as quais nos propomos a refletir. Como pistas acreditamos que um longo caminho ainda possa ser trilhado em outras pesquisas a serem realizadas.

REFERÊNCIAS

ARIÈS, Philip. **História social da criança e da família**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

BECKER, Howard. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: HUCITEC, 1994.

BERNHOEFT, Renato. **A Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevida Comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989, 179 p.

COLBARI, Antônia de Lourdes. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João. **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

DAMATTA, Roberto. "A família como um valor: considerações não-familiares sobre a família à brasileira" In: **Repensando a família no Brasil**. CARNEIRO, Maria José; PAULA, Silvana G de (org). Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1987, 135 p.

_____. **A casa e a rua**. Editora Guanabara: Rio de Janeiro, 1987.

_____. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1991, 5ªed. 126 p.

DEBERT, Guita G. Problemas relativos à utilização da história de vida e história oral. In: CARDOSO, Ruth. **A aventura antropológica**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

DONNELLY, R. The family business. **Harvard Business Review**, 42, 1964, p. 93-105.

DONZELOT, Jacques. **A polícia das famílias**. Rio de Janeiro: Graal, 1986, 2ª ed. 209 p.

DYER, W. Gibb, Jr. Culture and continuity in family firms. **Family Business Review**. V.1, n.1, Spring, 1988.

FERREIRA, Marieta de Moraes et all. **Entre-vistas: abordagens e uso da história oral**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1994. 172 p.

FONSECA, Claudia. Ser mulher, mãe e pobre: trajetórias femininas do início do século XX. In: DELPRIORE, Mary. **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 1997.

_____. O abandono da razão: discursos colonizados sobre a família. In: SOUZA, Edson André Luiz de. **Psicanálise e colonização: leituras do sintoma social no Brasil**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

_____. Olhares antropológicos sobre a família contemporânea. Artigo apresentado na Mesa Redonda "O lugar da família na ciência contemporânea: desafios e tendências na pesquisa". **Congresso Internacional Pesquisando a Família**. Florianópolis, 24 a 26 de abril de 2002.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** Harvard Business School Press/Negócio, 1997. 308 p.

GUEIROS, Mônica Maria Barbosa; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Sucessão Familiar: Prática em Empresa de Transporte – uma visão dos dirigentes. In: **Anais do 24º ENANPAD.** Set/2000. Florianópolis: Santa Catarina.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1994.

MACEDO, Kátia Barbosa. **Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão.** Goiânia: Terra e UCG, 2001. 128 p.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental.** São Paulo: Abril Cultural, 1978.

SILVA, J.C. S., FISCHER, T., DAVEL, E.. Organizações Familiares e Tipologias de Análise: O Caso da Organização Odebrecht. In: **Anais do 23º ENANPAD.** Set/1999. Rio das Pedras, Rio de Janeiro.

VÍCTORA, Ceres, KNAUTH, Daniela e HASSEN, Maria de Nazareth Agra. **Pesquisa qualitativa em saúde.** Porto Alegre: Tomo, 2000.

Jornal Zero Hora

EVOLUÇÃO ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA DE ENERGIA ELÉTRICA: O SEGMENTO DE DISTRIBUIÇÃO NA REGIÃO NORDESTE

Gervásio F. Santos*
André G. Ghirardi**

RESUMO

As reformas estruturais da indústria de energia elétrica criaram novas oportunidades para competição e, com isso, motivaram comportamentos mais dinâmicos por parte das empresas do setor. Nesse novo ambiente criado pelas reformas, incertezas e riscos podem dar margem a oportunidades de mercado, particularmente através de inovações organizacionais. O objetivo deste artigo é descrever as inovações organizacionais que favorecem o desenvolvimento de novas competências e dão nova forma à estrutura da indústria, especialmente no segmento de distribuição de energia elétrica. No ambiente competitivo, as firmas são obrigadas a adotar modelos de organização que permitam otimização de ativos, e redução de custos operacionais, ao tempo em que promovem a formação de novas competências. A estratégia organizacional do grupo espanhol Iberdrola, que atua no Brasil, é apresentada como exemplo das tendências recentes na indústria, mostrando algumas das novas possibilidades de organização no setor elétrico brasileiro.

ABSTRACT

The structural reforms of the electric power industry have created new opportunities for competition, therefore motivating more dynamic patterns of behavior in electric utilities. In the new environment created by reforms, uncertainties and risks can be made into market opportunities, especially by means of innovations in patterns of firm organization. The objective of this article is to describe organizational innovations that foster the development of new capabilities and reshape the organization of the industry, especially in the segment of electricity distribution. In a competitive environment, companies have to adopt organizational models that allow for asset optimization, and for reduced operational costs, while allowing for the development of new capabilities. The organizational strategy of the Spanish group Iberdrola in Brazil is presented as an example of this recent trend in the industry, showing some of the new possibilities of organization in Brazilian electric utilities.

* Mestre em Economia pela Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA

** Professor Adjunto da Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA

INTRODUÇÃO

As reformas de mercado fizeram da década de 90 um período de transição na indústria de energia elétrica. A possibilidade de competição em segmentos que eram tradicionalmente monopolistas motiva comportamentos mais dinâmicos das empresas, e faz com que incertezas e riscos sejam convertidos em oportunidades de mercado, através de inovações. As forças que têm impulsionado as inovações na indústria de eletricidade são: a) a segmentação da indústria com a participação de capitais estrangeiros; b) possibilidade de escolha do fornecedor pelos consumidores; c) convergência tecnológica com outros setores (gás, água, telecomunicações etc) e; d) a difusão de tecnologias de informação. Dentre as inovações ocorridas no setor, destacam-se aquelas de natureza organizacional.

O objetivo deste artigo é descrever algumas das principais inovações organizacionais observadas no segmento de distribuição de energia elétrica. Este segmento tem grande visibilidade porque mantém relacionamento direto com os consumidores. Esta característica, entre outras, faz com que este segmento concentre a maior parte das inovações até o momento no setor elétrico. O ambiente competitivo exige que as empresas adotem modelos organizacionais voltados para a otimização do uso de ativos físicos e de suas capacitações. Este artigo descreve as características gerais dessa transformação na indústria elétrica, e apresenta uma ilustração prática através de uma referência à estratégia do Grupo Iberdrola no Brasil.

Além dessa introdução, outras oito seções compõem o artigo. Na seção 2 apresenta-se o referencial teórico do artigo e a metodologia utilizada no estudo de caso. Na seção 3 é apresentada a evolução da cadeia produtiva do setor elétrico. A seção 4 apresenta a evolução estrutural do setor elétrico. Na seção 5 define-se o alinhamento das novas áreas de mercado e áreas de enfoque de negócios na nova organização da indústria de energia elétrica. A seção 6 indica a direção das inovações organizacionais adotadas pelos grupos oligopolistas do setor. Na seção 7 apresenta-se uma possível estrutura de compartilhamento de funções para empresas de distribuição de energia elétrica. Na seção 8 apresenta-se a estratégia do Grupo Iberdrola no Brasil. Finalmente, na seção 9 são apresentadas algumas considerações finais sobre a nova organização da indústria de energia elétrica.

REFERENCIAL TEÓRICO/METODOLOGIA

Para tratar o processo de evolução da indústria de energia elétrica sob o aspecto organizacional, toma-se como referência a abordagem neoschumpeteriana da firma. Dentro dessa abordagem teórica, o foco de análise é a capacidade dinâmica que a firma desenvolve para internalizar pressões de mercado (TEECE; PISANO, 1984). A firma desenvolve estruturas organizacionais de forma que as pressões de mercado sejam convertidas em novas competências e vantagens competitivas (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

O pressuposto inicial, para análise, é o aumento da competição na indústria de energia elétrica. Dado que, sob pressão competitiva, as firmas concentram as atividades em seus respectivos núcleos de competência, deve-se observar dois pontos que precisam ser observados com relação à indústria de energia elétrica (DOSI; TEECE; WINTER, 1992). O primeiro é que a necessidade de maior proximidade com os clientes levará a uma evolução da cadeia produtiva, principalmente no segmento de varejo, marcada pelo surgimento de novos agentes, mais preocupados em desenvolver habilidades que permitam melhor interação com os clientes. A análise estrutural da cadeia produtiva tomou como referência estudos semelhantes para outras indústrias (JOHNSTON; LAWRENCE, 1988).

O segundo ponto a ser observado é que a concentração no *core business* exige o aumento dos arranjos cooperativos, da subcontratação de atividades complementares e das alianças com fornecedores ou prestadores de serviços. Assim sendo, a organização da indústria deve ser entendida como uma rede de atividades complementares, em que as firmas especializam-se em atividades nas quais possuem vantagens competitivas, fazendo com que os produtos ou serviços resultem da interação das suas atividades com as dos demais componentes da rede (RICHARDSON, 1972, p. 888).

É dentro desse contexto teórico que se situa o problema organizacional da indústria de energia elétrica. Para adaptar-se à pressão competitiva, os grupos oligopolistas do setor passaram a repensar seus modelos de negócios. A descrição desse processo foi baseada num estudo que parte do conceito de processo de negócios, como um conjunto de tarefas, logicamente executadas, para apresentar o desafio organizacional da empresa, que é o de estabelecer uma organização lógica de pessoas, materiais, equipamentos e aprendizado técnico e gerencial (DAVENPORT; SHORT, 1990). Quando esse processo envolve diferentes empresas ou unidades de negócios, como ocorre na indústria de energia elétrica, a tarefa das empresas é criar estruturas organizacionais que facilitem o compartilhamento de informações e escala de produção (KOSYNSKI; MACFARLAN, 1990).

Para a realização do estudo de caso, o primeiro passo foi delimitar o segmento da indústria de energia elétrica a ser observado empiricamente. O segmento de distribuição foi escolhido por ser o mais dinâmico da indústria de energia elétrica nesse momento. Este segmento está mais exposto à pressão competitiva, manifesta tanto pelo agente regulador, quanto pelos consumidores, que passaram a demandar maior qualidade na prestação dos serviços. Por outro lado, o surgimento de novos agentes especializados em comercializar energia elétrica no varejo, também representa ameaça para as empresas de distribuição.

A presença do Grupo Iberdrola, na região Nordeste do Brasil, foi o fator determinante para a realização da pesquisa. O grupo, que ocupa a nona posição no *ranking* mundial de empresas de energia elétrica, escolheu a região para explorar negócios no setor e, ao mesmo tempo, estabelecer uma base de operações para a América Latina. Os investimentos foram realizados através da *holding* Guaraniã, explorando principalmente o potencial do mercado de distribuição nos Estados da Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Norte, adquirindo controle das empresas Coelba, Celpe e Cosern, nos respectivos estados. A inovação a ser estudada foi o modelo organizacional adotado para integrar os serviços das três empresas.

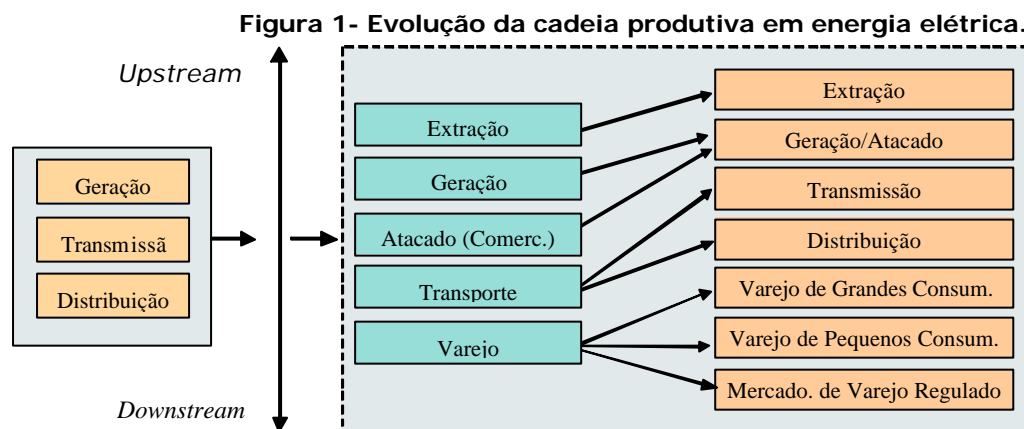
As informações foram obtidas junto à Guaraniã, através de questionários, respondidos pelos diretores dos departamentos responsáveis pelas funções compartilhadas e pelo diretor do Consórcio Guaraniã Serviços Compartilhados. Informações adicionais e dados primários foram coletadas nos *sites* das três empresas, do Grupo Iberdrola e junto à Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel). A apresentação gráfica do modelo organizacional foi elaborada pelos autores deste artigo com apoio da *Guaraniã*.

EVOLUÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO SETOR ELÉTRICO

As inovações possíveis no setor elétrico são condicionadas pela natureza madura da indústria, e pelas características de um produto muito homogêneo. A produção se baseia em ativos específicos altamente intensivos em capital, que favorecem estratégias de economias de escala. Apesar das restrições impostas por estas características, a estrutura da indústria de energia elétrica está evoluindo, em função das modificações estruturais impostas pela reforma do setor, o que leva as empresas a redefinirem suas estratégias de negócio.

Os modelos de negócios que surgem nesse novo ambiente estão condicionados pelos seguintes fatores: i) evolução da cadeia produtiva do setor; ii) disponibilidade de novas tecnologias; iii) necessidade de consolidação de competência em núcleos dentro da empresa; iv) necessidade de maior controle administrativo face à necessidade de reduzir custos (KEENAN, 2000). Para o presente estudo, é especialmente relevante a evolução da cadeia produtiva, cuja reestruturação é o ponto de partida para a análise da dinâmica recente do setor.

A cadeia produtiva do setor elétrico é tradicionalmente composta por três segmentos - geração, transmissão e distribuição. A partir das reformas recentes, essa cadeia desdobrou-se inicialmente em cinco segmentos: extração (óleo, carvão, gás), geração, atacado (comercialização), transporte (transmissão e distribuição) e varejo. A partir destes, novos segmentos começam a surgir, seja pela combinação de segmentos previamente separados, ou pela divisão de segmentos, o que caracteriza uma evolução na cadeia produtiva do setor, conforme mostra a Figura 1 (Nicholson & Spiers, 2002).



FONTE: Elaboração própria com base em Nicholson & Spiers, (2002, p. 33).

O modelo de cinco segmentos incorpora o efeito das reformas operadas no setor elétrico ao longo da década de 90. A evolução da cadeia produtiva é resultado da adequação da conduta das empresas à criação de um ambiente concorrencial. Nesse ambiente de maior liberdade de produtores e consumidores, as empresas buscam criar valor utilizando-se desde os avanços tecnológicos nas turbinas a gás de ciclo combinado, até as tecnologias de informação e sistemas avançados de medição e monitoramento (KEENAN, 2000). Com isso, os cinco segmentos originais da cadeia produtiva evoluem, desdobrando-se na estrutura de sete segmentos mostrada e detalhada a seguir:

- **Extração** - Refere-se a extração e exploração de hidrocarbonetos, como óleo, gás, carvão, na cadeia *upstream* do setor. Esse segmento vem ganhando maior relevância na cadeia devido à possibilidade criada para novos entrantes. Essa entrada pode ocorrer na tanto na atividade de geração de energia elétrica, em decorrência da quebra da estrutura monopolista e do livre acesso a redes de transmissão, como na atividade de transmissão e distribuição de gás ou óleo (gasodutos e oleodutos) para empresas de geração e demais consumidores.
- **Geração e Comercialização no Atacado** – A combinação de geração e comercialização no atacado (blocos de energia sob a forma de *commodities*) tem emergido como uma promissora configuração de mercado. Essas empresas passam a comercializar a própria energia e a intermediar a compra e venda de outros produtores para os segmentos de varejo.
- **Transmissão** – Refere-se ao transporte de energia em alta tensão, e resulta da divisão em negócios distintos do segmento de transporte (transmissão-distribuição) da antiga cadeia produtiva.

- **Distribuição** – Refere-se ao transporte de energia em média e baixa tensão até o consumidor final. Também resulta da divisão do segmento de transporte da antiga cadeia produtiva em negócios distintos, e é o principal objeto de estudo do presente artigo. Este segmento representa atualmente o varejo do mercado regulado e cativo.
- **Varejo de Grandes Consumidores** – Opera com a comercialização de grandes blocos de energia elétrica e serviços relacionados para grandes consumidores comerciais, industriais e usuários finais em que a energia elétrica representa um percentual significativo dos custos (demandam alta qualidade e serviços de energia). Este segmento opera com baixo custo de capital através da locação de redes de transmissão e distribuição.
- **Varejo de Pequenos Consumidores** - Opera com a comercialização de energia elétrica e serviços relacionados para pequenos consumidores residenciais, comerciais e industriais. Também opera com baixo custo de capital através da locação de redes. Assim como o segmento de varejo para grandes consumidores residenciais e industriais, esse segmento surgiu pela possibilidade de compartilhamento de infra-estrutura, que permite a essas empresas alugar ativos de distribuição e transmissão para levar a energia ao mercado de pequenos consumidores. Na prática, a experiência internacional com esse varejo de pequenos consumidores ainda é incipiente.
- **Mercado de Varejo Regulado** – Refere-se a um segmento de varejo em mercado regulado, mas em processo de liberalização, no qual a escolha do fornecedor ainda é indisponível ou indesejada pelo consumidor.

As estruturas de organização compatíveis com a evolução da cadeia produtiva já começam a ser definidas. A [re]verticalização poderá ocorrer nos segmentos de extração-geração, geração-comercialização ou extração-geração-comercialização, a depender de limitações regulatórias ou da viabilidade financeira. No entanto, os movimentos até agora observados indicam que a estrutura dominante será integração horizontal, com maior intensidade nos segmentos de transmissão e distribuição, que apresentam mais claramente as características de monopólio natural. Nos segmentos de varejo, não consolidados e cercados por incertezas, poderá predominar a existência de *joint ventures*.

Estima-se que a consolidação da evolução na cadeia produtiva do setor possa ocorrer no período 2001-2005, quando a realidade dos mercados americano e europeu se refletirá em outras regiões, de forma a encerrar definitivamente a era de monopólios verticalmente integrados no setor elétrico (Nicholson & Spiers, 2002). Criam-se, dessa forma, novos espaços de atuação na indústria de energia elétrica, tanto no plano microeconômico com a mudança na cadeia produtiva do setor, como no plano macroeconômico com a abertura dos mercados nacionais a investimentos estrangeiros.

EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE ENERGIA ELÉTRICA

A evolução da cadeia produtiva no setor elétrico brasileiro, vem acompanhada de modificações nas estratégias de organização dos negócios, refletidas em três configurações distintas: organização tradicional, organização de transição e a organização virtual (Quadro 1). A cada uma dessas configurações correspondem estratégias de organização.

A configuração tradicional corresponde à organização clássica do setor elétrico, caracterizada pela integração vertical e pela ausência de forças competitivas. Essa configuração caracteriza-se pelo domínio dos antigos monopólios estatais ou privados (ainda existentes), que são verticalmente integrados, e limitados aos espaços nacionais ou estaduais dos países. Na maioria dos países, o controle estatal e a estabilidade dos retornos, principalmente durante as décadas de 1950 e

1960, constituíam-se em desincentivos à busca de eficiência e à superação dos limites ao crescimento das empresas. A estratégia das empresas pautava-se pela exploração de economias de escala para prestar um único serviço, com controle de toda a cadeia de operações envolvidas na prestação desse serviço.

Quadro 1 – Organização na Indústria de Energia Elétrica.

Tradicional	Transição	Virtual
Verticalmente integrado	Desintegrado	Negócios separados
Área de serviços local	Área de serviço regional	Operações globais
Provisão local	Terceirização seletiva	Terceirização alta
Serviço de <i>utility</i> simples	Serviço de <i>utility dual</i>	Serviços <i>multiutility</i>

FONTE: Nicholson, 2000.

A partir das reformas, o setor elétrico iniciou um processo de adaptação que pode ser caracterizado por uma configuração de “transição”. Esta configuração é marcada pela tendência à integração horizontal de unidades de negócios, dentro de cada segmento do setor elétrico. Essa forma de organização ocorre quando várias unidades de negócio do mesmo segmento (por exemplo, distribuição) são integradas, seja de forma tangível através do compartilhamento físico de funções, seja de forma intangível através de fluxo de informações, aprendizado e estratégias. Essa reorganização tem origem na desintegração vertical ocasionada pelas reformas no setor.¹

A integração horizontal apresenta-se como um imperativo no mercado competitivo, pois a dificuldade de operar de forma eficiente em todos os segmentos da indústria de energia elétrica leva as empresas a concentrar os negócios em segmentos onde possuem vantagem competitiva. Dentro da estratégia de integração horizontal, o compartilhamento de funções entre unidades de negócios regionais é traço característico das inovações organizacionais associadas à configuração de transição.

As grandes empresas do setor passam a reavaliar seu posicionamento em mercados regionais, internos aos países e continentes, em função da escala mínima necessária para operar, das competências constituídas localmente e dos ativos e capacitações requeridas para operação do negócio. A partir desse posicionamento os agentes da indústria consolidam competências dentro de certas funções dos antigos monopólios do setor, de forma a gerar especializações entre unidades regionais ligadas por *holdings*. O resultado desse processo é a formação de novos padrões de propriedade e relacionamento, e a terceirização de atividades que estejam fora do núcleo de competência (GREEN, 2000).

Nos mercados ditos emergentes, além do grande potencial de expansão do negócio de energia elétrica, há oportunidades de mercado associadas a convergência tecnológica. Essas oportunidades também favorecem a expansão horizontal dos investimentos: as empresas deixam de ser uma *utility* simples (somente energia elétrica) para transformar-se em *utility dual* (energia elétrica e água, energia elétrica e gás, ou energia elétrica e telecomunicações, por exemplo).

As estratégias de negócios atuais, dentro da configuração de transição, indicam tendências futuras para o setor elétrico, aqui caracterizadas como configuração virtualmente integrada. A partir do aproveitamento de nichos de mercado em segmentos específicos, as empresas buscarão integrar virtualmente os negócios, isto é, conectá-los por redes de informação (Quadro 1).

O movimento em direção à configuração virtualmente integrada é impulsionado inicialmente pela fragmentação da antiga estrutura verticalmente integrada. As diversas unidades que surgem a partir dessa fragmentação moldam a estrutura setorial. As empresas passam a operar com organizações flexíveis, transfor-

¹ A integração incluindo diferentes segmentos do setor elétrico implica na reverticalização, sendo amplamente combatida pelas instituições reguladoras do setor.

mando custos fixos em variáveis, e definindo modelos de negócios específicos para cada segmento (POWER TO THE POOR, 2001). O modelo virtual, para o qual a indústria caminha no futuro, será fortemente apoiado em avanços de tecnologias de informação. A busca por economias de escala ocorrerá a partir de plantas separadas, alterando o papel da companhia *holding*. Enquanto que no passado a *holding* comandava uma organização verticalmente integrada, na nova configuração a integração relevante passa a ser a integração funcional e estratégica e não mais a ligação física.

O aumento do número de segmentos em que as companhias podem competir exige modelos de negócios bem definidos, com companhias integradas inter-regionalmente, mas adaptadas às condições de cada mercado. A estratégia de negócio deverá buscar a ampliação da variedade de capacitações entre as unidades regionais. A integração dos negócios no plano regional visando a consolidar negócios no plano mundial definirá os agentes *multi-utilities*² no cenário internacional.

O tamanho do mercado atendido continua a ser fundamental para a obtenção de economias de escala, tanto no modelo transicional como no modelo virtual. Porém, o desenvolvimento de capacidades e habilidades de adaptação às novas condições de mercado passa a ser tão importante quanto a obtenção das economias de escala (CIOLEK; JULIANO, 2002, p. 44).

ÁREAS DE MERCADO E ALINHAMENTO DOS NEGÓCIOS COMPLEMENTARES EM REDE

A maioria das mudanças no segmento de distribuição de energia elétrica apoia-se na rápida expansão da tecnologia da informação. Os avanços nas redes de informação têm contribuído para o surgimento de oportunidades de expansão para as companhias distribuidoras, seja na cadeia produtiva de energia, que pode ser diversificada para outras áreas, ou como parte de uma rede de negócios de serviços ou atividades complementares.

A inovação na organização dos negócios se traduz em arranjos operacionais, comerciais ou contratuais, que são de natureza informacional, e não de natureza física. Por outro lado, verifica-se um aumento do número de alianças para subcontratação de atividades complementares, devido à pressão competitiva que obriga as empresas a centralizar atividades em seus núcleos de competência. É claro que as alianças ou arranjos contratuais não constituem, em si, um elemento novo, sendo intrínsecos às atividades do setor elétrico, já que a inter-relação física entre os segmentos é inevitável devido às características do produto energia elétrica³.

Em resposta à fragmentação da cadeia produtiva, a indústria de energia elétrica parece consolidar cinco áreas dominantes de mercado: 1) companhias de energia mercante (geradores ou comercializadores no atacado)⁴, 2) varejo de grandes consumidores comerciais e industriais, 3) varejo de pequenos consumidores, 4) companhias de distribuição horizontalmente integradas, 5) companhias de transmissão horizontalmente integradas (Ciolek & Juliano (op. cit) e Dawson *et alii*, 2002).

Estas cinco áreas não incluem o segmento de extração, embora este represente uma área de mercado ligada ao setor elétrico. A omissão deve-se ao fato de que a tendência para as empresas de extração é atuar como novos entrantes em energia elétrica, não se observando a ocorrência inversa, isto é, das empresas de energia elétrica passarem a atuar na atividade de extração, o que significaria um

² Maiores detalhes do modelo *multiutilities* ver KLEIN (2002).

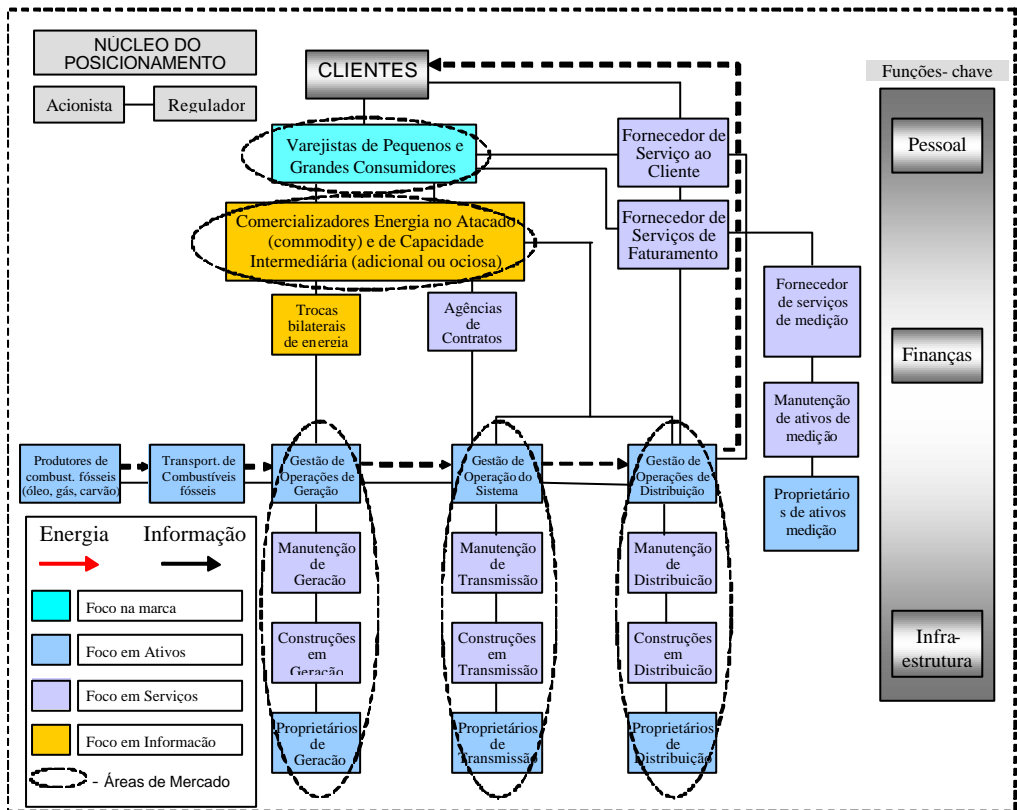
³ Maiores detalhes ver Joskow & Schmalense, 1985.

⁴ Embora essas duas estruturas apareçam separadas na figura a seguir, que mostra a organização da indústria de energia elétrica, optou-se nesse trabalho por seguir a bibliografia consultada que aponta para a convergência dessas duas atividades em uma única empresa, considerando o ambiente de evolução da indústria de energia elétrica.

regresso na cadeia produtiva. Quanto ao varejo de mercado regulado, este ainda não aparece como área de mercado consolidada no cenário internacional.

A evolução dos negócios dentro das cinco áreas de mercado decorre da busca por novas oportunidades de criação de valor, em resposta a exigências dos consumidores, bem como a realização dos benefícios fornecidos por tecnologias de gestão administrativa e de gestão de oferta e demanda (sistemas de medição, monitoramento, comercialização etc.) (NICHOLSON; SPIERS, 2002, p. 32). A escolha de uma ou mais áreas de mercado por uma empresa implica na integração informacional ou física com os demais agentes que compõem a(s) outra(s) área(s) de mercado. A pressão competitiva leva as empresas a concentrar-se no núcleo de competência e a constituir alianças para subcontratação de atividades complementares externas ao núcleo de competência (DAWSON; LOUGHNEY; VALOCCHI, op. cit., p. 227). Para resumir esse processo, apresenta-se na Figura 2 o Mapa de Posicionamento. Nele, cada uma das cinco áreas de negócio está delimitada por uma elipse pontilhada.

Figura 2- Mapa de Posicionamento das *Utilities*®



FONTE: Elaboração com base em *Pricewaterhousecoopers, apud Dawson et ali (2002)*

O Mapa de Posicionamento das *Utilities* indica os fluxos de energia e informação na nova organização da indústria de energia elétrica, em ambiente competitivo. O núcleo determinante do posicionamento das empresas no mercado competitivo é composto pelo **acionista e pelo regulador**. De um lado, o acionista, seja privado ou público, pressiona os agentes do setor para a obtenção de retornos satisfatórios como resultado das estratégias empresariais. De outro lado, o regulador é agente institucional do poder público no setor, e gera pressões competitivas a serem internalizadas pelas empresas, ao definir condições para prestação dos serviços.

As funções de **finanças, infra-estrutura** de tecnologias de informação e comunicação, e **pessoal**, são representadas ao lado da figura, já que devem estar contidas no núcleo de competência de todas as áreas de mercado. É importante lembrar que, nesse contexto, a função de pessoal deve ser entendida em sentido amplo, que inclui novas habilidades na relação com clientes e fornecedores (LIS, 2002, p. 56). A eficiência de cada atividade depende da eficiência conjunta dos agentes, motivo pelo qual essas funções devem estar alinhadas ao funcionamento de toda a indústria.

Os **comercializadores** negociam a energia elétrica no atacado (sob a forma de *commodity*), e também a capacidade intermediária (adicional ou ociosa) dos varejistas e distribuidores. Esses comercializadores demandam serviços de empresas que organizam trocas bilaterais de energia junto aos geradores e de agências de contratos. Esta última desempenha o papel institucional (micro-instituição) entre os agentes privados para garantir eficácia nas negociações. Toda a relação ocorre através de fluxos de informação, não havendo ligação física com nenhum agente. Caso o gerador seja o próprio comercializador, o procedimento é o mesmo, podendo existir, neste caso, negociações entre geradores, com ou sem ligação física.

As empresas de **varejo de pequenos e grandes consumidores** relacionam-se com os comercializadores através de fluxos de energia e informação, para a compra de energia elétrica sob a forma de *commodity*. Estas precisam, também, adquirir capacidade adicional ou vender capacidade ociosa, junto aos comercializadores. Na prestação dos serviços ocorrem trocas de informação junto aos consumidores e empresas subcontratadas que forneçam serviços de gerenciamento e manutenção de ativos de medição, serviços de faturamento, auto-atendimento e outros serviços a serem oferecidas aos consumidores.

As empresas de **geração, transmissão e distribuição** relacionam-se fisicamente entre si através de fluxos de energia e informação. As empresas de geração também apresentam ligações físicas com os segmentos de extração e transporte de gás, óleo ou carvão. Em todos os segmentos verifica-se a tendência à subcontratação de atividades como manutenção, engenharia, serviços de armazenagem (logística externa), serviços de medição de dados de consumo e faturamento.

Note-se que na Figura 2, a gestão das operações encontra-se separada da propriedade dos ativos. Em muitos casos a propriedade dos ativos pode estar sob o controle de agentes financeiros (fundos de pensão, bancos etc.) ou do poder público. No entanto, a função da gestão é atribuída às empresas (ou sócios) que possuem competência para o comando das operações, através de contratos de gestão.

Algumas das tradicionais companhias de energia elétrica aproveitam as competências adquiridas em estágios anteriores ao processo de reestruturação do setor, para atuar nos novos negócios que surgem, num processo dito de diversificação concêntrica. Essas empresas desenvolvem, através de suas *holdings*, as próprias redes de prestação de serviços, operando para empresas do grupo e para o mercado (MACCARTHY e WAINTROOB, 2002, p. 220).

INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS NA NOVA CONFIGURAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO

Um produto com características técnicas homogêneas, a exemplo da energia elétrica, tem no preço e na qualidade do atendimento os principais fatores de diferenciação do produto. As mudanças organizacionais em curso têm como resultado a integração do gerenciamento de custos e processos, de forma a criar novas competências que permitam pôr em prática as políticas de diferenciação.

O gerenciamento de custos e processos tem como objetivo compatibilizar o esforço de redução de custo e o foco estratégico com as diretrizes regulatórias. Neste sentido, qualquer demora nas ações do agente regulador pode tornar-se um obstáculo para a implementação de projetos de gerenciamento de custos (KEENAN, 2000 p. 05).

No que diz respeito à qualidade do atendimento, a agilidade deve ser fator chave na diferenciação de serviços para as companhias que buscam melhor interação com os consumidores. A maior liberdade de escolha oferecida aos consumidores na nova estrutura do setor elétrico, faz com que aumente a sensibilidade do mercado às mudanças na qualidade do produto/serviço. A eficiência das operações torna-se um componente fundamental, em torno do qual as companhias devem transformar e posicionar o futuro competitivo das unidades de negócios para obter a fidelização dos consumidores (NICHOLSON & SPIERS, 2002, p. 32).

Dentre as inovações organizacionais adotadas para atingir esses objetivos dentro do segmento de distribuição de energia elétrica, destaca-se aqui a Integração entre Unidades Regionais e a Organização de Serviços Compartilhados.

INTEGRAÇÃO ENTRE UNIDADES REGIONAIS

Após o momento inicial de fusões e aquisições, os processos de integração entre unidades tornaram-se o centro das atenções na indústria de energia elétrica, como forma de buscar vantagens competitivas (BONINI, 2000). A integração horizontal é a alternativa, pois permite às empresas obterem aumento da eficiência operacional e ganhos de escala. Essa estratégia vem sendo utilizada por grupos oligopolistas do setor elétrico no redesenho de negócios, principalmente entre as empresas de distribuição que controlam mais de uma unidade de negócios dentro de uma região. No processo de integração horizontal, as unidades permanecem com autonomia e flexibilidade para operar nos mercados locais, mas ficam submetidas às decisões de longo prazo da empresa *holding* que agrupa os interesses dos acionistas.

A integração permite o compartilhamento de informações-chave sobre fornecedores, produtos, ativos, clientes, funcionários, parcerias comerciais e aprendizado. Com isso é possível formar um sistema geral otimizado, embora segmentado territorialmente. As vantagens dessa forma de organização vão além da redução de custos, já que também protegem os negócios da ação dos possíveis concorrentes.

A obtenção de economias de escala ainda permanece uma fonte importante de vantagem competitiva no setor elétrico. O controle de um determinado número de unidades próximas facilita a integração horizontal, que por sua vez permite a obtenção de economias de escala em plantas individuais, dificultando ao concorrente a obtenção de economias de escala nesse mesmo espaço. Além disso, a integração regional ajuda a proteger as vantagens competitivas na medida em que dificulta a imitação.

ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NA INDÚSTRIA DE ENERGIA ELÉTRICA⁵

A Organização de Serviços Compartilhados (OSC) consiste da formação de uma unidade prestadora de serviços independente, controlada por uma companhia *holding*, na qual são agrupadas as funções-chave (ou estratégicas) de um determinado conjunto de unidades de negócios. Os benefícios da centralização dessas atividades retornam às unidades de negócios que compõem a OSC, sob a forma de prestação de serviços. A OSC atua também como mediadora de inter-relações entre unidades de negócios regionalmente (horizontalmente) integradas. Embora a redução de custos seja o maior benefício esperado, a consolidação, padronização e

⁵ A Organização de Serviços Compartilhados refere-se a um caso particular (avançado) de inter-relação entre unidades empresariais. Este arranjo organizacional não é exclusivo do setor elétrico, mas vem sendo difundido recentemente no setor elétrico europeu e americano.

otimização de tecnologias e processos comuns dentro de uma única unidade de serviços interna e independente, facilita o processo de aprendizado e funciona como fonte de vantagens competitivas, a serem reproduzidas entre as unidades da *holding* que compõem a OSC (ESCHENBRENNER, 2000, p. 267).

A separação do setor elétrico em negócios de geração, transmissão e distribuição, a recente evolução do segmento de comercialização, e os novos serviços surgidos na cadeia produtiva aumentaram a importância da companhia *holding* como unidade de acomodação de estratégias. Nesse contexto, a OSC vem sendo difundida entre os grandes grupos multinacionais do setor como alternativa escolhida para reorganização operacional de unidades de negócios. Em vista de sua importância nesse momento para o segmento de distribuição de energia elétrica, examina-se a seguir, em mais detalhe, as características das OSC e as atividades mais afeitas a esse tipo de organização.

COMPARTILHAMENTO DE FUNÇÕES NA DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

Apresenta-se, a seguir, uma possível estrutura de compartilhamento de funções no setor elétrico, para empresas que têm no segmento de distribuição sua principal atividade. A distribuição de energia elétrica é o segmento que exige maiores esforços gerenciais e concentra a maior parte das inovações organizacionais em curso no setor elétrico.

Um sistema de distribuição de energia elétrica consiste de uma rede física de transmissão de baixa voltagem, conectada a linhas de transmissão de alta voltagem ou diretamente a plantas geradoras. O segmento de distribuição faz a interface com os consumidores e representa o varejo do mercado cativo de energia elétrica, (JOSKOW; SCHMALENSEE, 1985, p. 59).

As principais características de um sistema de distribuição são: i) cada sistema é uma unidade, geograficamente separada e delimitada pelas localidades servidas, mesmo quando alimentada por um sistema interligado; ii) é composto por milhares de peças idênticas, arranjadas de maneira adequada aos aspectos de localização (postes, cruzetas, parafusos, conectores, etc.); iii) opera em ambientes restritivos (cidades com casas, prédios, tráfego, população concentrada, áreas industriais, zonas rurais, etc.); iv) tem contato direto e imediato com consumidores; v) fornece multiprodutos em função das variações espaciais e temporais de demanda e dos níveis de confiabilidade da energia fornecida; vii) apresenta características de monopólio natural devido à existência de economias de escala e especificidade de ativos (LEPECKI, 1988, p. 137-138).

Na medida em que aumentam a demanda e amplitude geográfica da área atendida a empresa distribuidora auferir economias de escala nas ações necessárias para garantir estabilidade ao sistema. As principais medidas estão associadas ao uso de subestações, linhas de distribuição primária com voltagem mais elevada, manutenção de equipamentos, interconexões com rede de baixa e alta voltagem e redução de custos administrativos (JOSKOW; SCHMALENSEE, 1985, p. 59). Os avanços na área de tecnologias de informação e comunicação revelam-se estratégicos, principalmente nas atividades de monitoramento das flutuações de carga, divisões de comercialização e gerenciamento das operações.

Os maiores problemas do sistema de distribuição são predominantemente gerenciais, com destaque para administração de pessoal, para as operações comerciais e para manutenção. A proximidade com o consumidor exige que se preze pela eficiência operacional e que se zele pela imagem da empresa. (LEPECKI, 1988, p. 139). Os modelos de negócios devem funcionar como estruturas de internalização das diversas pressões competitivas e oportunidades do mercado. A partir das características técnicas, pode-se identificar as principais atividades candidatas a fazer parte de uma OSC no segmento de distribuição de energia elétrica. (AMR RESEARCH, 2001 E ESCHENBRENNER, 2000):

- *Finanças e Recursos Humanos* – Os benefícios do compartilhamento nessa atividade decorrem da maior eficiência na tomada de decisões em grupo. Essas atividades fazem parte do núcleo de competências de toda e qualquer empresa que atue na indústria de energia elétrica, uma vez que a eficiência depende do alto volume de transações em comercialização. O compartilhamento dessas atividades pode ser difícil no início da implantação de uma OSC, devido à resistência das unidades em abrir mão da autonomia.
 - *Gerenciamento de Riscos* – A ruptura da integração vertical no setor faz com que a eficiência das empresas de distribuição dependa da eficiência de vários outros agentes. Isso obriga as empresas de distribuição a desenvolver aprendizado em relações contratuais e mecanismos de minimização de riscos no mercado eletrônico ou no controle de sinistros que afetem a relação com os clientes. Como o segmento tem enfoque em ativos, políticas voltadas à seguridade do patrimônio devem ser estabelecidas de forma conjunta entre as unidades da OSC, seja na elaboração das políticas ou na contratação de seguradoras.
 - *Serviços de Engenharia* – Essa atividade vem sendo terceirizada por grande parte das empresas do setor, principalmente as atividades ligadas à construção (de redes ou plantas de geração), uma vez que não cria valor na relação com consumidor final. No entanto, é preciso gerenciar rigorosamente os ativos, padronizar equipamentos, componentes, definições e nomenclaturas entre as unidades de negócios da OSC. A possibilidade de diversificação horizontal para áreas como telecomunicações, água ou gás, faz dos Serviços de Engenharia uma atividade geradora de vantagens competitivas, no caso de convergência ou compatibilização de tecnologias ou processos. Nesse sentido, mesmo que ocorra a subcontratação, torna-se necessário manter na OSC o esforço de aprendizado e a estrutura de relacionamento com agentes prestadores de serviços ligados à atividade de engenharia.
 - *Informática e Sistemas de Informação* – Essa atividade funciona como o núcleo de uma OSC, sendo também o núcleo do atual modelo de funcionamento da indústria de energia elétrica, que é amparado por redes de informação. Para o funcionamento da OSC, é essencial a existência de uma infraestrutura de sistemas de informação que centralize os dados das unidades de negócios, devido à necessidade de coordenação conjunta das unidades. Por outro lado, os processos de diferenciação do produto através de novos serviços para o consumidor final poderão estar relacionados à *internet* ou comércio eletrônico (*e-energy*⁶). Isso faz da tecnologia de informação um elemento dominante no setor elétrico, e da atividade de informática, no âmbito da firma, uma fonte de vantagens competitivas.
 - *Marketing* – A perspectiva de escolha do fornecedor e a maior facilidade dos grandes produtores gerarem a própria energia aumentam as opções para o consumidor e a sensibilidade quanto à qualidade dos serviços. Isso implica no fortalecimento da marca da empresa e a criação de novos instrumentos de comercialização de energia elétrica.
 - *Suprimentos* – Embora essa atividade não adicione valor na relação com o consumidor final, a aquisição conjunta de suprimentos pela OSC confere às unidades um maior poder de barganha junto aos fornecedores, aumenta a padronização de procedimentos e funciona como unidade de relacionamento com prestadores de serviços.
 - *Regulação* – O mercado competitivo demanda maior agilidade na execução das transações e minimização de problemas institucionais. Isso exige um aprendizado mais intenso sobre esses problemas, visando manter presença na agenda regulatória, ainda indefinida em muitos mercados.
- Essas atividades são apenas exemplos de funções que podem ser compartilhadas. A realização desses compartilhamentos depende dos acordos estabelecidos entre as unidades de negócios, da companhia *holding*, que controla a OSC, e das restrições regulatórias.

⁶ Ver DEWEESE (2000), e HOSS (2000).

A ESTRATÉGIA DO GRUPO IBERDROLA NO BRASIL: FOCO NA REGIÃO NORDESTE

O processo de privatização de empresas do setor elétrico brasileiro teve início em 1995, com a participação de investidores nacionais e de grupos multinacionais dos Estados Unidos, Europa, América Latina. Durante o período de julho de 1995 a agosto de 2001, foram privatizadas 19 empresas do segmento de distribuição e quatro de geração, o que representa a transferência de mais de 50% do segmento de distribuição para a iniciativa privada.

O baixo dinamismo do mercado de energia elétrica na Europa levou as grandes empresas do setor a incluir a América Latina e o Brasil em suas estratégias de expansão de negócios. Na Espanha, a segunda maior empresa de energia elétrica, a Iberdrola⁷, redefiniu sua estratégia de modo a incorporar três elementos centrais: diversificação, internacionalização e busca de alianças estratégicas. O objetivo dessa mudança seria tornar a empresa uma operadora mundial de energia e serviços. Devido à menor pressão competitiva, ao grande potencial de crescimento e à proximidade cultural com a Espanha, a América Latina foi definida como ponto estratégico para expansão internacional dos negócios. (CEPAL, 1999, p. 51-157).

Em 1997, a Iberdrola, a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ) e o BB Banco de Investimentos S.A. (BB BI) adquiriram o Consórcio Guarani S.A. Esse consórcio foi criado em 1996, com o objetivo de tornar-se uma *holding* concentradora de investimentos nos segmentos de energia elétrica e “*utilities*”, na região Nordeste do Brasil. O Grupo Guarani passou a contar com o respaldo financeiro dos sócios e a tecnologia do Grupo Iberdrola como operador. Em 2000, houve a consolidação da empresa como *holding*, passando a ter estrutura organizacional própria (GUARANI, 2002 a, p. 01-03).

O Grupo Iberdrola passou a realizar investimentos na região nordeste do Brasil, através da *holding* Guarani. Os investimentos iniciais do grupo foram direcionados para o segmento de distribuição de energia elétrica. Em 1997, adquiriu por meio de um leilão de privatização, o controle acionário da Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (Coelba), pelo valor de R\$ 1,7 bilhões. Ainda neste ano, a Coelba e a Uptick Participações S.A. adquiriram em leilão de privatização, o controle acionário da Companhia Energética do Rio Grande do Norte (Cosern), por R\$ 674 milhões. (Ibid., p. 01). Em 2000, o Consórcio composto pelo Grupo Guarani e pela empresa ADL Energy S.A. arrematou em leilão de privatização o controle acionário da companhia de Eletricidade do Estado de Pernambuco (Celpe) por R\$ 1,8 bilhão.

O Grupo Iberdrola consolidou-se como o maior investidor privado do setor elétrico no Nordeste do Brasil, fornecendo serviços a mais de 5,9 milhões de clientes na região, e controlando grande parte do mercado regional de energia elétrica. As três distribuidoras são responsáveis por 41% da energia distribuída no Nordeste, 31,48% da energia distribuída no sistema Norte/Nordeste e por 6,95% da energia distribuída no Brasil (ANEEL, 2002, p. 02).

A aquisição da Celpe foi fundamental para que o controlador das operações do Grupo Guarani, o Grupo Iberdrola, desenvolvesse um plano para a região Nordeste do Brasil, de forma a converter as oportunidades de investimento em uma lógica estratégica de negócios. A Celpe representa 35,39% do número de consumidores 37,70% da energia comercializada e 34,05% do faturamento do Grupo Guarani na área de distribuição de energia elétrica.

⁷ No mercado espanhol de energia elétrica, quatro grupos dominam o setor: Endesa, Iberdrola, Unión Fenosa e Hidrocarbónica. As companhias Endesa e Iberdrola controlam 76% do segmento de geração - Endesa 48% e Iberdrola 28% - e 84% da comercialização (transporte e distribuição) - Endesa 44% e Iberdrola 40% - (GALLARDO, 2000, p. 13).

O aumento obtido na escala de operações e a infra-estrutura acrescentada com a aquisição da distribuidora pernambucana, somados à posição geográfica do Estado de Pernambuco – intermediária, entre Bahia e Rio Grande do Norte – consolidou um posicionamento estratégico regionalizado. O grupo Iberdrola passou a desenvolver novas operações aproveitando a infra-estrutura das unidades, e a empreender novos negócios através da integração horizontal das empresas, seguindo a tendência mundial do setor elétrico, nos moldes discutidos nas seções anteriores.

O Quadro 2 apresenta os negócios do Grupo Iberdrola no Brasil. Com exceção das empresas Amará, EnergyWorks e Enerbrasil, todas são controladas através da *holding* Guaraniã. Pela descrição das atividades, pode-se notar o processo de diversificação das atividades na região Nordeste do Brasil, a partir do segmento de distribuição como área principal de atuação.

Quadro 1 - Investimentos do Controlados pelo Grupo Iberdrola no Brasil

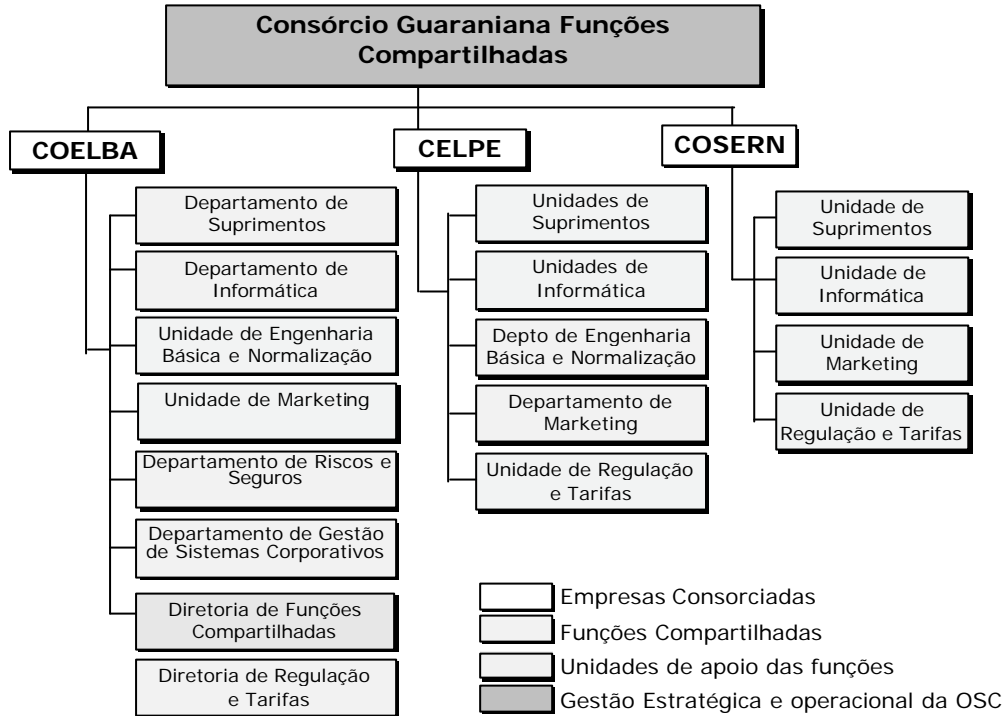
Ano	Empresa	Estado	Atividade
1997	Coelba	Bahia	Distribuição de energia elétrica
1997	Cosern	Rio Grande do Norte	Distribuição de energia elétrica
1998	Tracol	Bahia	Serviços elétricos
1999	Ibenbrasil	Pernambuco*	Serviços Elétricos e Engenharia
1999	Itapebi	Bahia	Pequena central de geração hidrelétrica
1999	Gamesa Serviços Ltda	Bahia	Serviços em geração eólica e solar, e serviços elétricos
2000	Celpe	Pernambuco	Distribuição de energia elétrica
2000	Amara do Brasil Ltda	Bahia	Serviço de armazenagem e suporte logístico
2000	Energy Works do Brasil Ltda	São Paulo	Serviços de solução energética para grandes consumidores
2000	Termopernambuco	Pernambuco	Central de geração de termelétrica de ciclo combinado.
2000	Termoaçu	Rio Grande do Norte	Planta de co-geração termelétrica
2000	Televias	Bahia	Serviços de Telecomunicações (fibra óptica)
2001	GCS	Pernambuco	Comercialização de energia elétrica
2001	A Enerbrasil	Rio de Janeiro	Produção energia elétrica eólica

*Matriz no Rio de Janeiro e unidade em Pernambuco, a partir da externalização da atividade de engenharia da Celpe.

Fonte: www.iberdrola.es

A estratégia do Grupo Iberdrola busca reduzir custos por meio da gestão integrada das distribuidoras. A similaridade dos negócios e a proximidade geográfica entre os estados – Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Norte – constituem-se em vantagens competitivas importantes para a estratégia do grupo. A partir desse diagnóstico, o Grupo comandou a criação de um consórcio de forma a integrar as distribuidoras horizontalmente, através de uma Organização de Serviços Compartilhados (OSC).

Figura 3 – Organização de Serviços Compartilhadas no Grupo Guaraniiana



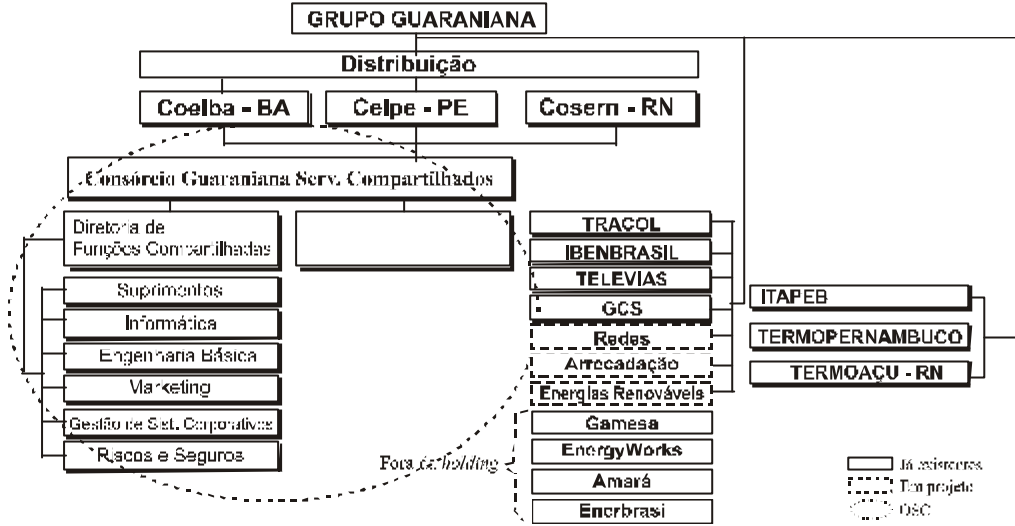
FONTE: Elaboração própria com base em informações da Guaraniiana (2002 b).

As funções que estão sendo compartilhadas entre as três empresas são: suprimentos, informática, engenharia básica; marketing, gestão de sistemas corporativos, riscos e seguros; regulação e tarifas. As funções compartilhadas estão sediadas na Coelba (BA) e na Celpe (PE). Em cada empresa existe uma unidade de suporte das respectivas funções (FIGURA 3).

O grupo já pratica o compartilhamento de serviços para controlar em suas operações na Espanha, e está utilizando a experiência acumulada para implantar o modelo organizacional nas operações de distribuição de energia elétrica no Brasil (MIGUEL, 2002). O projeto passou a vigorar a partir de janeiro de 2002, quando foi aprovado pela Aneel. Trata-se do primeiro grupo privado a adotar esse tipo de inovação no setor elétrico brasileiro, no qual busca adequar a estrutura das três empresas de distribuição à organização da indústria de energia elétrica constituída no cenário internacional.

Os benefícios da OSC surgirão a partir do fornecimento integrado de novos serviços entre as empresas de distribuição de energia elétrica e as empresas de serviços. A obtenção de economias de escala e redução de custos derivadas da integração das empresas facilita o exercício do poder de mercado na região, junto a clientes, fornecedores e nas negociações de energia no mercado atacadista. Por outro lado, a centralização de funções e o maior intercâmbio de informações entre as três empresas acelera o processo de aprendizado, que é fundamental para as políticas de inovação.

Figura 4– Modelo de negócios da Iberdrola na região Nordeste.



FONTE: Elaboração própria com base em informações da Guaraniana (2002 b).

O processo de diversificação do Grupo Iberdrola está orientado para o aproveitamento de algumas atividades terceirizadas pelas distribuidoras. Este é o caso da Ibenbrasil (PE) e Tracol (BA), que foram formadas a partir da externalização das atividades de engenharia e manutenção das respectivas empresas.

A Figura 4 mostra o modelo de negócios do Grupo Iberdrola na região Nordeste do Brasil, a partir da integração das distribuidoras de energia elétrica. Além dos investimentos em geração (usinas de Itapebi, Termopernambuco e Termoacu), da unidade de comercialização (GCS) e das empresas diversificadas (Tracol, Ibenbrasil, Televias), três novas unidades aparecem em fase de projeto: Redes, Arrecadação (faturamento) e Energias Renováveis⁸. A estrutura integrada de gestão das distribuidoras cria um ambiente para o desenvolvimento de outros negócios, controlados diretamente pelo Grupo Iberdrola como a Gamesa, a EnergyWorks, a Amará e a Enerbrasil. A OSC integrará as operações de distribuição de energia elétrica e funcionará como um núcleo de relacionamento com as empresas prestadoras de serviços. O modelo de negócios passa a ser pautado pela nova organização da indústria de energia elétrica, na qual o Grupo Iberdrola busca desenvolver negócios em quase todas as áreas do setor elétrico na região Nordeste do Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações estruturais introduzem mais competição no setor elétrico e exigem que os agentes busquem vantagens competitivas diferenciadas e específicas para sua área de atuação. A centralização de funções estratégicas permite que as empresas otimizem ativos e capacitações, o que leva à redução de custos e à formação de novas competências. As tradicionais fontes de receitas no setor estão diminuindo e o seu aumento deverá vir de fontes não tradicionais como: comercialização, operações *multi-utility* (diversificação horizontal) ou operações *non-utility*, caracterizadas por diversificações concêntricas para serviços relacionados à energia elétrica.

A evolução da indústria de energia elétrica avança para a formação de centros regionais de energia e serviços. O Grupo Iberdrola inova, no setor elétrico brasileiro, ao criar uma plataforma única de operações que transpõe fronteiras

⁸ Os detalhes sobre esses projetos não foram disponibilizados pela empresa

estaduais entre mercados. Sua estratégia, na região Nordeste do Brasil, é constituir um desses centros regionais no mercado elétrico brasileiro. Para isso, promoveu um redesenho do processo de negócios, de modo a criar uma estrutura organizacional lógica para pessoas, materiais, equipamentos e aprendizado técnico e gerencial. Além de permitir reduções de custos e ganhos de escala, essa estrutura facilita a criação de uma estrutura de rápida formação e disseminação de aprendizado intrafirma (ou intragrupo).

O modelo organizacional analisado parte do compartilhamento de sete funções básicas (suprimentos, informática, engenharia básica, marketing, gestão de sistemas corporativos, riscos e seguros, e regulação e tarifas) do segmento de distribuição de energia elétrica, entre as três empresas do grupo. Busca-se obter ganhos de escala que permitam a redução de custos e ganhos de aprendizado, para atender às exigências da atividade de distribuição de energia elétrica, em um mercado competitivo. A partir da priorização do segmento de distribuição, o grupo construiu um modelo de negócios que integra este segmento a outros empreendimentos diversificados na prestação de serviços em energia elétrica. O objetivo final é o de aproveitar os ganhos de escala e aprendizado em distribuição de energia elétrica, para facilitar o desenvolvimento de novos negócios na prestação de serviços.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA – *Participação dos agentes econômicos no mercado de energia elétrica*. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em: 20 de out. 2002.

AMR RESEARCH. *Digest Acquisitions and Prepare for Real Competition: The Report on Utilities E-Business*. Disponível em: <http://www.amresearch.com>. Acesso em: 10 de mar. 2001.

BONINI, Jack. Post-Merger Integration: doing the right deal and doing the deal right. In: *The impact of competition: utilities project*. USA, Montgomery research, 2000, vol. 01, p 1-5.

CEPAL. *Espanha: Inversões y estrategias empresariales em América Latina y el Caribe*. In: CEPAL. *La inversión extranjera em América Latina y el Caribe*. Disponível em: <<http://www.eccpe.org>> Acesso em: 25 ago. 2000.

CIOLEK, Mark, JULIANO, John. Utility mergers and acquisitions: no slank dunk. In: *The impact of competition: utilities project*. USA, Montgomery research, 2002, vol. 02, p 44-47.

DAVENPORT, Thomas, SHORT, James. The New Industrial Engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review Association*, n.º 11, p. 11-27, Summer, 1990.

DAWSON, Jack, LOUHNEY, Katie, VALOCCHI, Michael. Strategic transformation in the energy industry: a blueprint for competing in a restructured and networked environment. In: *The impact of competition: utilities project*. USA, Montgomery research, 2002, vol. 02, p. 226-230.

DEWEESE, Jeff. E-energy: the impact of the internet on the energy industry. In: *The impact of competition: utilities project*. USA, Montgomery research, 2000, vol. 01, p. 134-137.

DOSI, Giovanni, TEECE, David, WINTER, Sidney. Toward a theory of corporate coherence: preliminary remarks. In: DOSI, Giovanni, GIANNETTI, Renato, TONINELLI, Pier Angelo (Org.) *Technology and enterprise in a historical perspective*. New York: Oxford University Pres, 1992. p. 185-211.

ESCHENBRENNER, Thomas. Shared service organizations: more than a legal play. In: *The impact of competition: utilities project*. USA, Montgomery research, 2000, vol. 01, p. 266-270.

GALLARDO, Fernando. *La Estrategia em Telecomunicaciones de Las Empresas Eléctricas: el caso de Endesa e Iberdrola*. In: SEMINÁRIO SOBRE REGULAÇÃO DOS MERCADOS, 1, 2000, Salvador. 17 p.

GREEN, Goeff. The Global Power Company of the Future. In: *The impact of competition: utilities project*. USA, Montgomery research, 2000, vol. 01, p. 28-31.

GUARANIANA S.A. Disponível em: <<http://www.guaraniana.com.br>> Acesso em: 10 de mai. 2002 a.

GUARANIANA S.A. *Projeto de Funções Compartilhadas*. Salvador: 2002 b. 1 disquete de 1.4 Mb para uso de PC.

HOSS, Frank. *Enterprise Service Delivery for the Utilities Industry*. In: *The impact of competition: utilities project*. USA, Montgomery research, 2000, vol. 01, p. 260-265.

IBERDROLA. *História del grupo*. Disponível em: <<http://www.iberdrola.es>>. Acesso: em 15 de jul.2002 a.

JOHNSTON, Russell, LAWRENCE, Paul. Beyond Vertical Integration: the rise of the value-added partnership. *Harvard Business Review*, USA, p. 94-101, July-August 1988.

JOSKOW, Paul, SCHMALENSEE, Richard. *Markets to power: an analysis of electric utility deregulation*. London, MIT Press, Cambridge Massachusetts, 1985. 269 p.

KEENAN, Gerald. The innovation imperative. In: *The impact of competition: utilities project*. USA, Montgomery research, 2000, vol. 01, p. 48-52

KLEIN, Richard. Success in deregulated markets: the multiutilities model. In: *The impact of competition: utilities project*. USA, Montgomery research, 2002, vol. 02, p. 48-51.

KONSYNSKI, Benn, McFARLAN, Warren. Information Partnerships: shared data, shared scale. *Harvard Business Review*, USA, p. 114-120, September-October 1990.

LIS, Stephen. The changing role of the utility CFO. In: *The impact of competition: utilities project*. USA, Montgomery research, 2002, vol. 02, p. 56-59

MACCARTHY, Patrick, WAINTROOB, Daniel. Talk do me: outsourcing to make big gains with small businesses. In: *The impact of competition: utilities project*. USA, Montgomery research, 2002, vol. 02, p. 220-223.

NICHOLSON, Rick, SPIERS, Jim. Evolution of the energy value chain. In: *The impact of competition: utilities project*. USA, Montgomery research, 2002, vol. 02, p. 32-36.

NICHOLSON, Rick. Information technology and the new energy industry. In.: *The impact of competition: utilities project*. USA, Montgomery research, 2000, vol. 01, p. 78-81

POWER TO THE POOR. *The Economist*. USA 10 fev. 2001. p. 17-18.

PRAHALAD, CK, HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, USA, p. 79-90, may-june 1990.

RICHARDSON, G.B. The organization of industry. *The economic Journal*, Londres, vol. 82, n. 327, p. 883-896, 1972.

TEECE, David, PISANO, Gary. *The dynamic capabilities of firms: an introduction*. Industrial corporate change. London: Oxford University Press, 1994. p. 537-555.

EXPLORANDO O CONSTRUTO ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE EM ÓRGÃO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL BRASILEIRO

Tomás de Aquino Guimarães *
Gustavo Pereira Angelim **
Domingos Savio Spezia ***
Gerlane de Azevedo Rocha ****
Rodrigo Gomes Magalhães *****

RESUMO

Este artigo descreve os principais resultados de uma pesquisa, realizada no ano de 2000, com o objetivo de investigar em que medida o Ministério da Integração Nacional caracteriza-se como uma 'organização de aprendizagem'. Discute-se o campo da aprendizagem nas organizações, suas características e suas relações com inovação e mudança organizacionais. Dentre os fatores indicados na literatura, por caracterizar uma 'organização de aprendizagem', foram explorados os seguintes: **visão compartilhada, visão sistêmica, modelos mentais, compartilhamento do conhecimento e ambiente de incentivo à crítica**. Foram realizadas 26 entrevistas com gestores e técnicos de diferentes níveis hierárquicos do Ministério, apoiadas em roteiro semi-estruturado. Os resultados mostram que a organização estudada, apesar de apresentar algumas características que favorecem a aprendizagem, esta ainda não se tornou uma prática institucionalizada. Ao final, são feitas recomendações para o Ministério estudado, discutidas as limitações do trabalho e sugeridos novos estudos, visando a aprofundar o debate e o conhecimento sobre o tema.

ABSTRACT

The article describes the main results of a research undertaken in the year 2000, aimed to investigate in what extent the Brazilian National Integration Department is a learning organisation. The characteristics of that field and its relationship to innovation and organisational change are discussed. Amongst the factors suggested by the literature to build a learning organisation, the following were analysed: **shared vision, systemic vision, mental models, knowledge sharing and promoting criticise environment**. 26 managers and staff members of that Department, from different hierarchical levels, were interviewed, supported by a semi-structured schedule. The results show that although some characteristics that push organisational learning are present in the Department investigated, learning is not an institutionalised practice in that organisation yet. Suggestions to the organisation studied are made and work limits are discussed. New studies are suggested in order to deeper the debate and knowledge upon the field.

* Prof. Adjunto PPGA/UnB

** Mestre em Administração PPGA/UnB

*** Mestre em Administração PPGA/UnB

**** Especialização em Administração PPGA/UnB

***** Graduado em Administração UnB

INTRODUÇÃO

O ambiente altamente competitivo contemporâneo, em que atuam as empresas privadas, está contido em uma realidade dinâmica, na qual a inovação e a mudança constituem a regra e não a exceção, com clientes mais exigentes, demandando novos produtos e serviços, qualidade, assistência e outros aspectos, não necessariamente físicos, relacionados com os produtos que adquirem, ou com os serviços que são prestados pelas empresas. Para manter e ampliar seus níveis de competitividade, as empresas procuram adotar novos modelos de gestão, baseados na flexibilidade, nas competências essenciais e na aprendizagem. No setor público de diferentes países percebe-se um movimento semelhante, de mudança dos modelos de gestão, denominado Nova Administração Pública (FERLIE et al. 1996; BARZELAI, 2001), com a finalidade de aproximar os padrões de administração das organizações públicas aos observados nas empresas privadas e, com isso, aumentar o nível de eficiência e de efetividade dos serviços públicos. No Brasil, o governo federal procurou seguir essa mesma tendência, com sua proposta de implantação da chamada Administração Pública Gerencial (BRASIL, 1995; BRESSER PEREIRA e SPINK, 1998).

A aprendizagem tem sido considerada como estratégia de competitividade ou como um meio para que as organizações, privadas ou públicas, desenvolvam competências necessárias para atuar em ambientes competitivos (MARQUARDT, 1996; DOCHERTY e NIHAN, 1997; COOK et al. 1997; CABRAL, 2000). O conceito de aprendizagem nas organizações¹ tem ocupado um considerável espaço na literatura internacional recente, como mostram, por exemplo, os números dos periódicos *Management Learning*, de setembro de 1998, *Journal of Management Studies*, de setembro de 2000, e *British Journal of Management*, v. 13, 2002, especialmente dedicados a esse tema (VINCE, SUTCLIFFE e OLIVERA, 2002). Por outro lado, trata-se de tema que vem sendo estudado desde os anos 1950 (ARGYRIS, 1991; ARGYRIS, 1994; PEDLER, et al. 1991; ARGYRIS e SCHÖN, 1996; MINTZBERG, et al. 1998). No Brasil, a produção acadêmica sobre o campo ainda é incipiente e concentrada em textos provisórios, publicados em anais de encontros científicos (GUIMARÃES, et al. 2002).

Trata-se, portanto, de tema que ainda carece de tradição de pesquisa e de sistematização (LÄHTEENMÄLI, TOIVONEN e MATTILA, 2001). Para Prange (2001), a construção de uma 'teoria de aprendizagem organizacional' requer respostas às seguintes questões: a) o que significa aprendizagem organizacional? b) quem é o sujeito da aprendizagem, o indivíduo ou a organização? c) qual o conteúdo da aprendizagem? d) quais são os incentivos e motivos para aprender, ou seja, quando ocorre a aprendizagem? e) que resultados a aprendizagem provoca? f) como ocorre a aprendizagem? Bastos et al. (2002), seguindo uma linha semelhante a de Prange, exploram as duas vertentes que integram o referido campo de estudo: a da 'aprendizagem organizacional', caracterizada por uma literatura apoiada em pesquisa acadêmica; e a das 'organizações que aprendem', desenvolvida especialmente por consultores e pesquisadores voltados para a transformação organizacional. Esses conceitos, na visão desses autores, são complexos, multideterminados, com diversas questões epistemológicas e metodológicas em aberto.

É importante salientar, também, que o conceito de aprendizagem nas organizações incorpora um paradoxo, freqüentemente não considerado por estudiosos do tema: ao mesmo tempo em que uma organização organiza-se para evitar a incerteza e reduzir a diversidade, a aprendizagem implica em desorganizar-se e aumentar a diversidade (WEICK e WESTLEY, 1996). Cabral (2000) sugere que tanto nas estruturas burocráticas, que incorporam a ordem e trocam a variação por

¹ Este termo é utilizado neste trabalho englobando os termos 'aprendizagem organizacional', isto é, conjunto de processos de aprendizagem individual e coletiva que se desenvolvem nas organizações, e 'organização de aprendizagem', enquanto lócus ou estrutura social organizada onde o processo de aprendizagem se desenvolve.

retenção, como nas estruturas *adhocráticas*, que privilegiam a mudança e a flexibilidade, a aprendizagem ocorre, só que de tipos diferentes. Nas primeiras ocorreria uma aprendizagem tipicamente reativa e incremental, enquanto nas segundas a aprendizagem seria proativa e transformadora. Ainda segundo esse autor, é da superação dialética da tensão entre a necessidade de mudança e a de preservação do *status quo* que depende o sucesso das estratégias de aprendizagem nas organizações.

Nesse sentido, da mesma forma que não existem organizações totalmente burocráticas ou totalmente *adhocráticas*, seria adequado analisar o tema aprendizagem nas organizações na forma de um *continuum* e não como algo dicotômico do tipo aprende x não aprende. Por exemplo, a natureza da aprendizagem que se desenvolve em uma organização militar é certamente diferente da que se observa em uma organização de ensino e pesquisa. Enquanto a sustentabilidade da primeira assenta-se em valores como a ordem e a disciplina, a da segunda está relacionada com o exercício da crítica e da autocritica, da liberdade e da autonomia. Não se trata de utilizar o conceito de aprendizagem nas organizações como algo inquestionável, utilizado para qualificar organizações de sucesso, e sim de aceitar o fato de que a aprendizagem manifesta-se de forma diferenciada nas organizações e que estas aprendem com seus acertos e também com seus erros, e que há 'condições organizacionais' que facilitam o processo de aprendizagem.

Tomando-se como válida a idéia de *continuum* de aprendizagem acima descrita, o presente artigo tem por objetivo identificar em que medida o Ministério da Integração Nacional, órgão do poder executivo federal, caracteriza-se como uma 'organização de aprendizagem'. Será que o modelo de gestão deste Ministério é compatível com os pressupostos da Administração Pública Gerencial (BRASIL, 1995) que enfatiza aspectos como flexibilidade, autonomia, liberdade para crítica, foco em resultados e visão sistêmica, os quais são consistentes com o modelo de organização que aprende?

A escolha desse Ministério como unidade de análise justifica-se por três razões. Primeiro, por se tratar de organização encarregada de integrar políticas e ações governamentais, destinadas ao desenvolvimento equilibrado e sustentável das distintas regiões do País, requerendo, portanto, uma 'visão sistêmica' de seus membros. Segundo, porque a sua trajetória é marcada por sucessivos movimentos de mudanças – fusões, alterações de estrutura, de *status*, de vinculação hierárquica etc. Estas duas características, visão sistêmica e mudança são apontadas na literatura como fatores associados à aprendizagem organizacional. A terceira razão foi de ordem prática, isso é, a organização permitiu ser pesquisada.

Trata-se de estudo relevante por contribuir para o debate sobre a aplicação do conceito de organização de aprendizagem na Administração Pública, área carente de pesquisas desta natureza. Além disso, os resultados deste estudo podem contribuir, de forma indireta, para se identificar em que medida o movimento da Nova Administração Pública no Brasil estaria contribuindo para transformar organizações públicas em 'organizações que aprendem'. Essa transformação é uma meta estabelecida pelo governo britânico para as organizações públicas civis da Grã-Bretanha (SMITH e TAYLOR, 2000).

APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Para Argyris (1991) aprendizagem organizacional é sinônimo de mudança, categorizando-a em aprendizagem de ciclo simples, ou incremental, e de ciclo duplo, ou transformadora. Na primeira categoria, a aprendizagem ocorre como consequência de mudanças em atividades, processos e estratégias da organização, enquanto que na segunda são alterados, também, os valores organizacionais. Argyris e Schön (1996) enfatizam que a aprendizagem organizacional ocorre quando indivíduos de uma organização experimentam uma situação problemática, investi-

gam-na e encontram soluções, no interesse dessa organização. Assim, os indivíduos vivenciam, face à situação-problema, uma discrepância de desempenho, representada por uma desconexão entre os resultados da ação esperada e da ação realizada, que conduz a um processo de reflexão e posterior ação que os orienta a mudar as imagens que fazem a respeito da organização ou a forma como interpretam seus fenômenos. Essas respostas permitem aos indivíduos reestruturarem suas atividades e atitudes perante a organização, alterando a respectiva teoria-em-uso.

Dodgson (apud Cabral, 2000) sugere que a aprendizagem organizacional refere-se às formas como as organizações constroem, suplementam e organizam conhecimentos e rotinas em torno de suas atividades, em face de suas respectivas culturas. Ou seja, aprendizagem e gestão do conhecimento nas organizações seriam conceitos interdependentes. Aliás, esta interdependência é comentada por Vince, Sutcliffe e Olivera (2002), na apresentação de uma coletânea de artigos publicados nos anais da III conferência sobre 'Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento', realizada na *University of Western Ontario*, Canadá, em junho de 2001. Os organizadores do referido encontro incorporaram o termo 'Gestão do Conhecimento' ao seu título, após duas conferências anteriores, sobre 'Aprendizagem Organizacional', realizadas na *Lancaster University*, Grã-Bretanha. Nesse sentido, o processo de aprendizagem numa organização envolveria um conjunto de etapas que se inicia na identificação dos conhecimentos de que a organização necessita, no desenvolvimento ou aquisição desses conhecimentos, na sua estruturação, disseminação, uso e incorporação no processo produtivo, com a finalidade de aumentar o seu nível de competitividade.

A aprendizagem organizacional, assim, é vista como um processo, que envolve distintos níveis de análise – indivíduos, grupos e a organização como um todo. Como se dá a transposição da aprendizagem entre esses níveis é uma das questões em aberto. A maioria dos estudos nesse campo analisa a aprendizagem como uma metáfora, focalizando comparações de domínio analógico (Prange, 2001). Para Bastos et al. (2002), trata-se de uma metáfora que problematiza a relação entre organização e conhecimento, entre organização e o processamento social e cognitivo do conhecimento e, finalmente, entre a ação organizacional e a construção de sua realidade social.

A 'organização que aprende' representa o lócus onde a aprendizagem se realiza. Senge (1990, p. 37), um dos autores que representa a corrente de 'consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional', define organização de aprendizagem como um ambiente onde as "pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas". Assim, a premissa fundamental é que qualquer mudança organizacional significativa, somente será possível se houver profundas mudanças de mentalidade das pessoas que compõem a organização.

Nesse ponto, destaca-se o ciclo intenso de aprendizagem que Senge (1999) aponta como a essência da organização de aprendizagem. Esse ciclo consiste em um processo contínuo de desenvolvimento de capacidades e habilidades individuais, que permitem aos membros da organização criarem novas percepções e sensibilidades a respeito da realidade que vivenciam. À medida que os indivíduos passam a perceber a realidade de uma nova maneira, novas crenças e premissas começam a se formar, o que permite o desenvolvimento adicional de competências, na forma de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Ainda segundo Senge (1999, p. 17), "as cinco disciplinas básicas do aprendizado (domínio pessoal, visão compartilhada, modelos mentais, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico) são os meios pelos quais esse ciclo de aprendizado é ativado".

Kolb (1997, p. 322), numa linha semelhante a de Senge, sugere um modelo de aprendizagem concebido como um ciclo de quatro fases, cada qual com um tipo específico de habilidade, onde "a experiência concreta imediata é a base da observação e da reflexão." Essas fases são: **experiência concreta**, na qual os indi-

víduos desenvolvem habilidades para se envolverem de forma plena e aberta, com novas experiências; **observação reflexiva**, quando os indivíduos necessitam de habilidades para refletir a respeito das experiências e observá-las de diferentes perspectivas; **conceituação abstrata**, que requer habilidades para criar conceitos que integrem as reflexões e observações em teorias lógicas; e **experimentação ativa**, fase em que são demandadas habilidades de usar teorias para elaborar planos e implementar ações.

Apesar de as disciplinas serem vitais para iniciar o ciclo de aprendizagem mencionado por Senge (1999, p. 20), “elas não fornecem, por si só, muita orientação sobre como começar a jornada para construir uma organização que aprende”. Para tanto, torna-se necessário “uma arquitetura de idéias norteadoras, inovações em infra-estrutura, teoria, métodos e ferramentas” (SENGE, 1999, p. 21), ou seja, condições e processos organizacionais que facilitem a aprendizagem. Pode-se apreender, portanto, que um dos principais pré-requisitos para a aprendizagem organizacional é a passagem para um novo patamar de entendimento da realidade, nas mais variadas formas em que ela se apresenta. Para Senge, essa realidade pode ser sistematizada nas cinco disciplinas, as quais têm como principal referencial a teoria de sistema dinâmico, presente, principalmente, na “quinta disciplina”, ou seja, no pensamento sistêmico.

Tanto em Argyris e Schön (1996) como em Senge (1990), percebe-se que a principal preocupação é evidenciar para os indivíduos que constituem a organização, a forma como eles trabalham, agem e se relacionam, isto é, a maneira como percebem e constroem a realidade que vivenciam. Para Argyris e Schön, os modelos mentais dos membros da organização moldam o objeto de sua investigação, enquanto Senge refere-se à organização que aprende como um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criar sua realidade. Talvez essa possa ser apontada como a principal questão comum entre esses autores e, a partir desse objetivo, cada um, de acordo com seu referencial teórico, (teoria de ação proposta por Argyris e Schön e sistema dinâmico sugerido por Senge) procura explicitar as características do processo de aprendizagem nas organizações.

Portanto, o termo ‘aprendizagem organizacional’ diz respeito ao ‘processo de aprendizagem’, isso é, como os recursos organizacionais (pessoas, máquinas, dinheiro, conhecimentos, tecnologias etc.) interagem com a finalidade de alterar atitudes, comportamentos e valores organizacionais, visando, por meio de uma compreensão mais adequada da realidade, a aperfeiçoar as ações da organização. Já a ‘organização que aprende’ seria o ambiente onde a aprendizagem ocorre, a qual deveria dispor de uma cultura, valores, políticas, estratégias e rotinas sensíveis à inovação e à mudança e que, portanto, facilitem o desenvolvimento da aprendizagem. Assim, aprendizagem, inovação e mudança organizacionais são construtos interdependentes, os quais podem ser vistos, em algumas circunstâncias, como sinônimos. Nesse sentido, o entendimento do conceito de aprendizagem organizacional passa pela análise de sua relação com inovação e mudança nas organizações.

Há uma longa tradição teórica e de pesquisa, na economia, que procura analisar, no nível macro, a relação entre inovação e desenvolvimento econômico e, no nível micro, o papel da inovação no processo de aprendizagem e no nível de competitividade das empresas. Conforme Tidd et al. (1999), o conceito de inovação está associado ao de mudança e pode ser analisado sob duas dimensões. A primeira, relacionada com o que é modificado, compreendendo os produtos e serviços que a organização produz e a forma como os mesmos são desenvolvidos e disponibilizados para o mercado. A inovação pode ser, portanto, de produto (incluindo serviço) ou de processo (como o produto ou o serviço é desenvolvido), embora não haja, muitas vezes, uma separação clara entre esses termos. A segunda dimensão refere-se à extensão da novidade envolvida na inovação, que pode compreender uma mudança incremental, por exemplo, no *design* do produto, até uma mudança radical, na forma de uma nova tecnologia, responsável por transformações na base produtiva.

Segundo Tidd et al. (1999), o processo de inovação, no nível das organizações, compreende um conjunto de atividades que se inicia na identificação das necessidades do mercado. A seguir, passa pela formulação de uma estratégia organizacional que servirá de norte para as atividades de pesquisa e desenvolvimento, visando a geração de novos produtos ou processos ou a introdução de melhorias nos produtos e serviços existentes. A etapa seguinte compreende testes, produção e disponibilização desses produtos e serviços para o mercado, de modo a atender às necessidades identificadas inicialmente. O mercado, ao consumir esses produtos e serviços, gera novas informações e realimenta todo o processo. Para o desenvolvimento desse processo, a organização necessita ser capaz de construir, complementar e organizar conhecimentos e rotinas e, regra geral, alterar comportamentos, valores e práticas consolidados. Esses autores propõem cinco fases para o processo de inovação: diagnóstico das necessidades do mercado, formulação da estratégia, produção da inovação, implementação e retroalimentação. A retroalimentação representaria a aprendizagem e a implementação de outras inovações - *learning and re-innovation*. Ainda segundo esses autores, a aprendizagem estaria contida, também, em outras fases do processo de inovação, como, por exemplo, na fase de desenvolvimento da inovação.

Para Tidd et al. (1999, p. 48), esse processo de inovação contém quatro componentes principais, cada qual com suas atividades próprias: formulação da estratégia de inovação, desenvolvimento e uso de mecanismos e estruturas que viabilizem o processo inovador; criação de um contexto organizacional de facilitação à inovação, e realização e manutenção de parcerias e relações externas. O processo de aprendizagem nas organizações, por seu turno, apóia-se, segundo Cabral (2000), em quatro elementos, muito semelhantes aos que suportam o processo de inovação: cultura, estratégia, estrutura e ambiente. Parece haver, portanto, uma relação de interdependência entre inovação e aprendizagem nas organizações e uma diferença no que se refere às abordagens de análise. Enquanto os estudos sobre inovação, apoiados na teoria econômica, privilegiam os resultados organizacionais, como produtos e serviços novos, patentes, desempenho econômico e competitividade, os estudos sobre aprendizagem, geralmente apoiados na teoria da administração e na psicologia, tendem a enfatizar processos de gestão e as relações psicossociais presentes nas organizações. Adiante são comentados alguns estudos relacionados com o conceito de organização de aprendizagem, foco deste artigo.

Goh e Richards (1997) desenvolveram um instrumento para diagnosticar a capacidade de aprendizagem em organizações. Para tanto, argumentam que a aprendizagem organizacional é um produto do aprendizado individual e grupal aplicado para o alcance da visão da organização e que certas práticas de gestão e condições internas podem tanto favorecer como inibir este processo. Assim, o desenvolvimento de uma organização de aprendizagem não é uma chance aleatória, mas uma intervenção deliberada. A premissa implícita é que existe uma arquitetura organizacional que define o sucesso de uma organização de aprendizagem, e que por sua vez influencia o seu desempenho e sua sobrevivência.

Esses autores utilizaram as seguintes dimensões para mensurar a capacidade de aprendizagem organizacional: clareza de propósito e missão, *empowerment* e comprometimento da liderança, experimentação e premiação, transferência de conhecimento, trabalho em grupo e resolução de problemas em grupo. Essas dimensões abordam questões semelhantes às indicadas por Senge, como visão compartilhada e aprendizagem em grupo. Na dimensão *empowerment* e comprometimento da liderança, percebe-se a intenção dos autores de evidenciar se os gerentes encorajam o questionamento ou possuem uma postura defensiva a novas idéias. Goh e Richards (1997) pesquisaram cinco organizações, públicas e privadas, de segmentos intensivos em conhecimento, como instituições de pesquisa e empresas de telecomunicações. A hipótese desses autores, de que as organizações que estivessem num ambiente mais estável apresentariam meno-

res índices de capacidade de aprendizagem organizacional, enquanto aquelas que estivessem num ambiente mais competitivo apresentariam índices maiores, foi confirmada.

Smith e Taylor (2000) aplicaram um questionário, contendo 24 itens, junto a 132 funcionários de organizações públicas da Grã-Bretanha, visando a identificar em que medida o conceito de organização de aprendizagem estaria associado com características de estrutura ou de cultura dessas organizações. A análise fatorial realizada resultou em um instrumento composto de 16 itens, agrupados em dois fatores – relações psicossociais e processos de trabalho.

Cartaxo (2000) realizou estudo no Estado-Maior do Exército (EME) brasileiro, para verificar o tipo de ambiente de aprendizagem organizacional e as condições que favorecem ou inibem este aprendizado. Para tanto, examinou as dimensões consideradas como relevantes para a aprendizagem, como visão compartilhada, relacionamento/comunicação e trabalho em equipe, pensamento sistêmico, receptividade a inovação e ação monitorada. Identificou a existência de maior número de características de um ambiente de aprendizagem propício a manutenção do *status quo* e, em algumas situações específicas, características próximas de um ambiente de aprendizagem organizacional incremental, ou de ciclo simples.

Bernardes (1999) analisou características do conceito de organização de aprendizagem em uma empresa privada brasileira, a qual potencialmente adota práticas de gestão previstas no referido conceito: inovação constante, sucesso em um mercado altamente competitivo e voltada para o futuro. A pesquisa foi realizada com base nas dimensões 'ambiente que incentiva a aprendizagem', 'democratização das informações', 'visão sistêmica', 'objetivo compartilhado' e 'ação monitorada'. Concluiu a referida autora que a organização estudada apresentava um ambiente interno que favorecia a aprendizagem, porém, não poderia ser caracterizada como uma organização que aprende, posto que não utilizava, pelo menos de forma plena, os mecanismos de gestão relacionados com o conceito de organização que aprende.

Esses estudos, realizados com base no suporte conceitual da administração e da psicologia, tratam do conceito de 'organização de aprendizagem' e têm em comum o fato de estudarem o referido conceito por meio da análise de características que favorecem a 'aprendizagem organizacional'. É nessa linha que se insere o presente trabalho. Tal foco de análise justifica-se por se entender que o campo é ainda carente de pesquisas empíricas. Conforme destacam Bastos et al. (2002, p. 9), "deveria haver um esforço teórico e empírico de buscar identificar os elementos centrais ou traços mais distintivos que possam dar maior precisão conceitual à noção de 'organizações que aprendem'".

METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, nos termos propostos por Drenth (1984) e analisa o caso do Ministério da Integração Nacional. Apoiou-se em um roteiro de entrevista, semi-estruturado, contendo 15 questões, enfocando temas relacionados com os seguintes fatores: **visão compartilhada, visão sistêmica, modelos mentais, compartilhamento do conhecimento e ambiente de incentivo à crítica**. O referido roteiro foi embasado, principalmente, nas propostas de Argyris e Shön (1996), Senge (1990), Pedler et al. (1989) e Garvin (1993). A utilização de técnica qualitativa, na presente pesquisa, segue uma tendência observada na área de aprendizagem em organizações, por serem raros os modelos quantitativos encontrados na literatura (VINCE, SUTCLIFFE e OLIVERA, 2002).

Foram entrevistadas, no ano de 2000, 26 pessoas, entre gestores e técnicos, correspondendo, aproximadamente, a 10% da força de trabalho da estrutura administrativa da organização pesquisada. Dez entrevistados, 39% do total, ocupavam cargos de gestão de nível superior – chefes de secretarias, de departamentos e assessores, 12 entrevistados (46%) eram gerentes de projetos ou téc-

nicos de nível superior, e os outros quatro entrevistados, 15% do total, ocupavam cargos de apoio administrativo. Os entrevistados foram escolhidos dentre as pessoas que tivessem grau de instrução igual ou superior a segundo grau completo. A escolha dos nomes das pessoas a serem entrevistadas foi aleatória, feita dentre os ocupantes de cargos de distintos níveis hierárquicos e abrangendo a maioria das unidades organizacionais responsáveis pelas atividades-fim do Ministério. Quatro entrevistados (15% do total) possuem segundo grau completo, outros nove (35%) possuem curso superior completo, enquanto os demais 13 entrevistados (50%) possuem cursos de pós-graduação em nível de especialização, mestrado ou doutorado. Dezoito entrevistados (70% do total) são do sexo masculino e a idade média do grupo era de 40 anos.

As entrevistas duraram um tempo médio de cinquenta minutos, com um tempo mínimo de trinta e cinco e máximo de noventa minutos. Em cada entrevista participaram dois entrevistadores, dentre os autores deste trabalho, que interagiram com os entrevistados, cujas opiniões eram anotadas e gravadas, com a permissão prévia destes. Foram, então, produzidas aproximadamente vinte e duas horas de gravação, as quais foram devidamente transcritas e constituem a base do presente trabalho. Foi realizada análise de conteúdo das entrevistas, utilizando uma metodologia que consistiu na identificação do que foi dito e como foi dito pelos entrevistados, visando a explorar as convergências e divergências entre seus discursos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

VISÃO COMPARTILHADA

As visões compartilhadas têm sua origem nas visões pessoais, gerando um relacionamento de comprometimento e responsabilidade pelo todo, e não de simples aceitação de uma dada situação (Senge, 1990). Para analisar esta questão, buscou-se identificar em que medida a missão, os objetivos e as metas do Ministério estão disseminadas e internalizadas entre seus funcionários.

Percebeu-se que os entrevistados conhecem, com certa uniformidade, a missão do Ministério de Integração Nacional, e descrevem-na como sendo “a execução da política de integração nacional para combater as desigualdades sociais”. No entanto, embora a maioria dos entrevistados tenha citado prontamente a missão da organização, quatro deles, ocupantes de cargos de gerência de projetos e de apoio administrativo, não souberam comentar a respeito da mesma ou o fizeram demonstrando insegurança. No que se refere ao conhecimento dos objetivos e metas da organização, e se estes são coerentes com a sua missão, identificou-se um sentimento comum de que há uma relação entre os objetivos, metas e missão. Porém, apenas nove entrevistados relataram especificamente os objetivos e as metas do Ministério. Os demais foram capazes de relatar, apenas, os objetivos e metas das respectivas unidades de lotação, como por exemplo: “a nossa secretaria é uma das que melhor traduz a missão do ministério. Os nossos principais programas são o saneamento econômico, ecológico, o ordenamento territorial e o auxílio a municípios na faixa de fronteiras.”

Assim, percebeu-se um entendimento generalizado entre os entrevistados sobre a missão do Ministério. No entanto, ao serem perguntados sobre objetivos e metas e sua coerência com a missão da organização, observou-se dificuldade para responder. A maioria dos entrevistados relatou, apenas, os objetivos e metas da sua unidade de lotação. Este problema pode estar associado ao fato, mencionado por vários entrevistados, de que o quadro de pessoal do Ministério contava, na época da pesquisa, com uma significativa parcela composta de funcionários de outros órgãos públicos e de pessoas sem vínculo com o serviço público contratadas por organismos internacionais para atender a necessidades de projetos

específicos. Além disso, a história do Ministério é marcada por interferências político-partidárias, fazendo com que seu processo decisório seja mais influenciado por interesses regionais e de grupos específicos do que por aspectos técnicos. Essas características certamente influenciam o nível de comprometimento dos funcionários da organização pesquisada e interferem no processo de compartilhamento de informações.

De outro lado, problemas de visão compartilhada são, também, relatados em pesquisas semelhantes, realizadas em outras organizações. Cartaxo (2000) identificou em sua pesquisa que, de uma maneira geral, os entrevistados conseguiram descrever a missão do órgão estudado. Porém, quanto aos objetivos e metas, houve uma diversidade de descrições, principalmente com os entrevistados de nível hierárquico inferior. Bernardes (1999) verificou que apesar da empresa estudada deixar clara sua intenção de crescer por meio de exportação e diversificação de produtos, não foi possível perceber uma propagação uníssona dos objetivos organizacionais, ressaltando, essa autora, que os entrevistados descreveram 17 diferentes objetivos para a mesma empresa.

VISÃO SISTÊMICA

A visão sistêmica refere-se ao fato de o indivíduo perceber a organização como um todo interdependente, em vez de cadeias lineares de causa-efeito, ou ainda processos de mudança, em vez de fatos fragmentados e isolados no tempo e espaço. ~~A sua principal característica está na compreensão do efeito de~~ *feedback*, que mostra como as ações podem se reforçar ou equilibrar umas com as outras. Assim, a perspectiva de *feedback* evidencia a responsabilidade de todos em relação aos problemas gerados por um sistema (Senge, 1990). Com a finalidade de perceber o grau de visão sistêmica na organização estudada, procurou-se identificar o quanto as pessoas conhecem a respeito das outras áreas dessa organização e como o seu trabalho contribui para a consecução dos objetivos organizacionais. Oito entrevistados, cerca de 30% do total, demonstraram conhecer todo o trabalho do Ministério. Outros dez, representando 39% do total, indicaram conhecer, além do trabalho de sua área, o que é realizado em outras unidades da organização com as quais possuem interação direta com as atividades que exercem. Os outros oito entrevistados (30%), possuem uma visão restrita ao trabalho que executam.

Observa-se, portanto, que a maioria dos entrevistados, cerca de 69% do total, conhecem o que é realizado em áreas do Ministério que possuem interações mais próximas com a sua respectiva área de trabalho. E, ainda, que há um esforço pessoal no sentido de buscar informações para executar o trabalho de forma integrada, como pode ser visto pelo seguinte depoimento: "conheço todas as áreas do Ministério, e o que elas afetam no meu trabalho (...). Eu, pessoalmente, tenho me esforçado para me manter a par do que acontece nas outras Secretarias e tenho oferecido sugestões e contribuições."

MODELOS MENTAIS

Os modelos mentais são imagens que os indivíduos formam, sobre o funcionamento do mundo, delimitando suas formas de pensar e de agir. São tidos como verdades absolutas e não como premissas incompletas. Para Argyris e Schön (1996), os indivíduos desenvolvem rotinas defensivas para proteger seus modelos mentais. A 'reflexão em ação', associada à prática da indagação e argumentação, torna possível a compreensão dos modelos mentais existentes e, a partir disso, surge a possibilidade do aprendizado coletivo. Senge (1999), da mesma forma que Argyris e Schön, destaca, também, o desenvolvimento de capacidades e habilidades individuais que permitem aos membros da organização criarem novas percepções e sensibilidades a respeito da realidade que vivenciam.

Procurou-se identificar estratégias de ação, valores e premissas que governam a escolha das estratégias na organização pesquisada, por meio de depoimentos dos entrevistados sobre sua participação e influência no processo decisório, relacionado com a definição de prioridades, objetivos e metas do Ministério da Integração Nacional. Os entrevistados foram indagados, também, sobre o processo de comunicação e relacionamento entre as pessoas, o tratamento das novas idéias, a reação às mudanças e os comportamentos das pessoas de diferentes níveis hierárquicos, em relação a situações novas e relevantes que ocorrem no ambiente de trabalho, exigindo novas atitudes dos indivíduos.

Em relação à participação dos funcionários na definição dos objetivos e metas do Ministério ou da unidade de lotação de cada entrevistado, ficou clara a distinção da percepção entre as pessoas de nível hierárquico superior, tais como chefes de secretarias e de departamentos, e assessores, e as de nível intermediário, representadas pelos gerentes de projetos e técnicos em geral. Os primeiros apontaram que há intensa participação dos funcionários nessas definições, como mostram os seguintes depoimentos:

“... tudo aqui é feito de forma participativa, a partir de reuniões e seminários dirigidos para a elaboração das propostas”; e

“... nós temos aqui uma chefia que proporciona abertura total para que as pessoas se manifestem. Na medida em que têm total liberdade, elas têm participação e influência na definição das prioridades”.

Entre os funcionários de hierarquia intermediária há relatos em que alguns concordam que existe uma participação, porém de forma limitada, em virtude de que há sempre uma preocupação de que o indivíduo esteja em sintonia com a orientação da direção. Outros não concordam que exista, no Ministério, um clima de abertura para que os funcionários participem da definição de objetivos e metas da organização. Os depoimentos adiante ilustram a situação:

“... quando eu cheguei aqui (...) os objetivos já estavam determinados. Eu acho que a participação ocorre mais no nível de diretoria e de secretário”; e

“... eu acho que hoje em dia, em nenhum órgão público, o empregado participa das definições. Isso vem de cima, do palácio, do governo, isso é política do governo. O empregado não participa disso não, o empregado cumpre!”.

Por outro lado, esses mesmos entrevistados mencionaram ser fácil o acesso aos superiores imediatos.

Quanto ao processo de comunicação e relacionamento interpessoal da organização estudada, foi possível apreender que há uma percepção, generalizada em todos os níveis hierárquicos, sobre um estímulo à informalidade e abertura nos relacionamentos. Em relação ao comportamento dos gestores frente a situações novas e relevantes e, ainda, no que diz respeito ao tratamento das sugestões de funcionários sobre inovações em métodos e processos de trabalho, foi possível identificar uma incoerência. Ao mesmo tempo em que há, entre os gestores de nível superior, um discurso de abertura e de liberdade para a discussão de idéias novas, observa-se um claro respeito à hierarquia para qualquer tomada de decisão. Fato este que ficou evidente a partir das respostas à questão formulada a respeito da reação dos funcionários frente a decisões da alta administração, quando ficou evidenciado um sentimento de obrigatoriedade para seguir as regras impostas. Alguns depoimentos dos entrevistados reforçam isso: “manda quem pode e obedece quem tem juízo”; “tem coisas que (...) tem que ser de cima para baixo. Tem coisas em que não há democracia.”

De forma geral, foi possível constatar que o discurso quanto à abertura para o acolhimento de sugestões de inovações é inerente aos gestores de nível superior e, ao mesmo tempo, prevalece um sentimento de respeito à hierarquia comum para os entrevistados de todos os níveis hierárquicos. No entanto, não parece

existir, na organização pesquisada, um ambiente de inovação, o que foi colocado por alguns entrevistados, cujo depoimento, a seguir, demonstra esse sentimento: “não surgem muitas idéias novas não. Os funcionários não são motivados pelo fato de no serviço público as mudanças só acontecerem de cima para baixo. É besteira você tentar mudar de baixo para cima porque ninguém cobra de ninguém.”

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Pedler et al. (1989) e Garvin (1993) associam aprendizagem com gestão do conhecimento e ressaltam a necessidade da comunicação na organização ser clara, rápida e precisa. O tipo de informação adquirida e distribuída deve-se relacionar a problemas e oportunidades organizacionais, permitindo ampla transferência de conhecimento entre as diversas unidades funcionais. Além da disseminação interna, a organização necessita ter a habilidade de captar as informações do ambiente externo. Assim, a aprendizagem somente será possível se existir amplo acesso às informações de todos os níveis organizacionais, de forma que o *staff* seja consciente de seu desempenho e o poder de decisão seja democratizado.

Nessa linha, procurou-se verificar, por meio de questões formuladas sobre adequação do *lay out* e mecanismos utilizados para coleta e disseminação de informações, o quanto a organização pesquisada favorece o compartilhamento do conhecimento. De um modo geral, a maioria dos entrevistados percebe que o Ministério possibilita a disseminação das informações, mesmo que de maneira informal ou não sistemática, utilizando-se, principalmente de reuniões periódicas e da distribuição de informativos mensais. Verificou-se ainda que alguns entrevistados preocupam-se com o conteúdo das informações que são repassadas para o meio externo:

“... há a comunicação via jornalzinho. Isso é uma coisa perigosa, porque tudo que se comunica se faz de maneira oficial. Quando se trata de assuntos relativos à União, então tem que se ter muito cuidado com a informação que se dissemina”.

No que se refere ao *lay out* da organização pesquisada, nota-se uma percepção comum à maioria dos entrevistados de que o mesmo não é adequado ao compartilhamento do conhecimento. Dentre os entrevistados, exceto os ocupantes de cargos de gestão superior, como chefes de secretarias e de departamentos, todos trabalhavam, na época da pesquisa, em ambientes pequenos, alguns dos quais divididos de forma inadequada. Apesar de alguns entrevistados mencionarem que os ambientes pequenos facilitam a troca de informações, pode-se dizer que não houve intencionalidade da organização em manter um espaço físico pequeno para fazer fluir a informação, mas sim, uma adaptação e conformidade ao espaço existente.

AMBIENTE DE INCENTIVO À CRÍTICA

Um aspecto importante para uma organização que aprende é a existência de um ambiente organizacional que estimule a crítica e, conseqüentemente, a aprendizagem. É importante haver incentivo e abertura da organização para a troca de idéias, estimulando a criatividade para a solução de problemas, utilizando o *benchmarking*, bem como a criação de sistemas de acompanhamento e recompensas, para reforçar este ambiente. Para Senge (1990), a organização de aprendizagem deve permitir que as pessoas aprendam juntas, de forma contínua. A aprendizagem em equipe seria um processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe criar os resultados desejados e envolve, necessariamente, o diálogo e a discussão. Fleury e Fleury (1995) destacam práticas utilizadas por organizações para desenvolvimento de seu aprendizado como: a expe-

riência decorrente do cotidiano do trabalho, análise de *feedback* de performance passada, programas de treinamentos, contratação de profissionais com experiências externas a organização e aquisição de conhecimentos prontos, fornecidos por outras empresas.

Para entender esse aspecto da aprendizagem no Ministério, procurou-se identificar a existência de mecanismos sistemáticos e institucionalizados na referida organização, visando a facilitar e promover a aprendizagem, como a análise de práticas de sucesso de outras organizações, e a destinação intencional de tempo para aprendizado em equipe. Percebeu-se que não há uma prática institucional para aprender práticas de sucesso de outras organizações, e sim um esforço particular de alguns funcionários para a disseminação de informações, como retrata o seguinte depoimento: “toda informação que me chega eu repasso, mas o que nós queremos é que isto não seja um processo individual, mas sistêmico.”

Há uma percepção generalizada entre os entrevistados de que existe, no Ministério, um estímulo à aprendizagem, por meio da realização periódica de encontros de trabalho, seminários, palestras e assemelhados, bem como uma preocupação institucional com a capacitação do pessoal, por meio da participação em treinamentos ofertados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). No entanto, um entrevistado questionou a eficácia desses treinamentos, geralmente formatados com conteúdos generalistas, colocando em dúvida, inclusive, o interesse dos funcionários nos cursos oferecidos. O que as entrevistas mostraram é que a forma de aprendizagem mais freqüente no Ministério é o ‘aprender fazendo’, isto é, com a experiência decorrente das atividades cotidianas.

No que se refere à dedicação intencional de tempo para a aprendizagem em equipe, foi possível observar dois tipos de respostas. Primeiro, um pequeno grupo, composto somente por pessoas do nível hierárquico superior, que afirma existir tempo para aprendizagem em equipe. E um segundo grupo, com pessoas de todos os níveis hierárquicos, que não percebe nenhuma prática gerencial nesse sentido. O primeiro grupo apóia sua percepção em exemplos referentes a reuniões para acompanhamento de atividades e divulgação das informações, e não para a crítica, troca de idéias ou reformulações estratégicas, como pode ser notado no depoimento a seguir:

“... há o tempo que for necessário para a discussão. Como por exemplo, nós temos o momento de apresentar a nossa proposta orçamentária (...) que envolve toda uma gama de informações para subsidiar a mensagem que o Presidente da República, normalmente tem que mandar para o Congresso. Então, reunimos toda a equipe e pedimos a colaboração de cada um dentro do seu campo de atividades para que forneça, da melhor maneira possível, essas informações”.

Essa dicotomia parece ser inerente aos ‘modelos mentais’ que governam as percepções dos indivíduos segundo a posição que ocupam em determinados sistemas sociais. No caso presente, enquanto os gestores de nível superior percebem um ambiente propício à aprendizagem em equipe, os funcionários de nível intermediário não percebem esse mesmo ambiente, afirmando que o mesmo não existe, ou, se existe, é restrito aos funcionários da hierarquia superior.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como objetivo identificar em que medida o Ministério da Integração Nacional caracteriza-se como uma organização de aprendizagem. Apesar da referida organização apresentar algumas práticas gerenciais que visam promover a aprendizagem, essas ainda não se tornaram práticas institucionalizadas. Portanto, não se pode afirmar, com base nas informações coletadas, que o Ministério é uma organização que aprende. A sua trajetória, marcada por ‘altos e baixos’ na composição da estrutura do governo federal, posto que já passou por processos de fusão, de extinção, de mudança de *status*, de vinculação hierárquica

etc., pode ter impedido a formação de uma 'cultura de aprendizagem'. Essa trajetória certamente implicou, por exemplo, em reduzidos níveis de difusão dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, de Visão Compartilhada de seus funcionários.

No que se refere à Visão Sistêmica, apesar de haver um conhecimento generalizado entre os funcionários sobre o que a organização faz, não há evidências **significativas sobre a compreensão do efeito de** *feedbacks*, necessário ao processo de auto-regulação da organização. Apreende-se que existe um esforço para o Compartilhamento do Conhecimento, principalmente para a disseminação de informações por meio de reuniões periódicas entre as diversas unidades e por meio da divulgação de informativos. Todavia, essas ações servem mais para prestar informações do que propriamente para gerar conhecimento.

Há ainda uma crítica generalizada a respeito da inadequação do *lay-out* da organização. Não se percebe práticas organizacionais que incentivem a crítica, mas o Ministério estimula a capacitação do seu pessoal por intermédio de cursos oferecidos pela ENAP. Outras formas de aprendizagem, como a prática do *benchmarking*, constituem-se em iniciativas individuais. Em relação aos Modelos Mentais, observam-se alguns pressupostos que funcionam como barreira ao processo de aprendizagem, como, por exemplo, o sentimento de obrigatoriedade para seguir as regras impostas e receios de ultrapassar os limites estabelecidos pela hierarquia, embora exista um clima de estímulo à informalidade que facilita a comunicação.

Foi possível apreender algumas premissas e valores que moldam as ações dos indivíduos, bem como o ambiente organizacional do Ministério, indicando contradições entre as visões das hierarquias superior e intermediária. Parece haver uma linguagem específica para cada um desses grupos, quando definem sua visão a respeito da organização em que trabalham, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Premissas e Valores quanto aos Aspectos do Comportamento Organizacional Presentes no Ministério da Integração Nacional

Premissas e valores em relação a:	Hierarquia superior (chefes de secretaria e de departamentos, assessores)	Hierarquia intermediária (gerentes de projetos e técnicos de nível superior)
Participação na definição de prioridades	Alta participação	Baixa Participação
Padrão de comunicação e das relações interpessoais	Aberto, franco e informal	Informal, com facilidade de acesso às chefias
Tratamento de novas idéias	Abertura total, liberdade, obediência à hierarquia	Abertura controlada, obediência à hierarquia
Reação a mudanças	Obrigatoriedade de seguir as regras da alta administração	Obrigatoriedade de seguir as regras da alta administração

Fonte: Entrevistas realizadas pelos autores.

A partir o quadro geral descrito neste trabalho, infere-se que o Ministério da Integração Nacional ainda não incorporou ao seu modelo de gestão as práticas gerenciais recomendadas por Brasil (1995) que fazem parte da Administração Pública Gerencial. Infere-se, também, que há um longo caminho a ser percorrido para a criação de um ambiente interno e de uma cultura que estimulem a aprendizagem na referida organização. Esse percurso inicia-se com a definição de uma estratégia, de uma missão e dos objetivos organizacionais, a serem disseminados e internalizados por todo o seu corpo funcional. Além disso, ficou claro na fala dos entrevistados que o referido Ministério deveria adotar políticas e modelos de gestão que estimulem a comunicação aberta, o debate, a crítica e a auto-crítica e, portanto, a criatividade dos funcionários e o comprometimento destes com a organização.

Cabe ressaltar algumas limitações desta pesquisa. Em primeiro lugar, os resultados encontrados não são aplicáveis a outras organizações e podem não refletir a realidade do Ministério da Integração Nacional como um todo. Apesar dos

cuidados metodológicos que foram tomados para a escolha da amostra e para a realização das entrevistas, as percepções dos entrevistados podem conter tendências que não coincidem, necessariamente, com a realidade organizacional. Além disso, os temas analisados certamente não mapearam todos os fatores de um ambiente de aprendizagem organizacional. Em segundo lugar, foram trabalhados, apenas, alguns 'aspectos positivos' do conceito de organização que aprende, com base em uma 'fotografia'. As limitações de recursos e de tempo não permitiram, por exemplo, um aprofundamento das questões sobre o por quê da realidade encontrada no Ministério da Integração Nacional.

Finalmente, sugere-se a realização de outras pesquisas sobre o tema. Poder-se-ia utilizar, para a coleta e análise de dados, tanto técnicas qualitativas, como foi o caso presente, como técnicas quantitativas, identificando outras variáveis e relações próprias do contexto da administração pública. Adicionalmente, seria importante estudar as relações entre aprendizagem e outros construtos, como inovação, mudança e competência, com a finalidade de se identificar, com mais clareza, o que explica a aprendizagem, como esta ocorre e o que produz, em empresas em geral e em organizações públicas em particular.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, may-june, p. 5-15, 1991.

_____. Good communication that blocks learning. **Harvard Business Review**, july-aug., p. 77-85, 1994.

_____. e SCHÖN, D. A. **Organizational learning II**: Theory, method, and practice. Reading. Massachusetts. Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1996.

BARZELAI, M. **The new public management**: improving research and policy dialogue. Oxford: University of California Press, 2001.

BASTOS, A. V. B., GONDIM, S. M. G., LOIOLA, E., MENEZES, I. G. e NAVIO, V. L. R. Aprendizagem organizacional versus organizações de aprendizagem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENEO, 2., 2002. Recife. **Anais...** Recife: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002, 1 CD.

BERNARDES, M.E.B. *Learning organization* em empresa brasileira: Um estudo de caso. In: Encontro Nacional da ANPAD, 23. Foz do Iguaçu. **Anais...** ANPAD, 1999.

BRASIL, Presidente Fernando Henrique Cardoso. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração e Reforma do Estado. Brasília. 1995.

BRESSER PEREIRA, L. C. e SPINK, P. K. (org.) **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro. Editora Fundação Getúlio Vargas. 1998.

CABRAL, A. C. A. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: Uma revisão da literatura. In: S.B. Rodrigues e M.P. Cunha (org.) **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000, pp. 227-247.

CARTAXO, M. A. **Ambiente de aprendizagem organizacional**: análise do construto em uma organização militar. Brasília. Universidade de Brasília. Dissertação (mestrado em administração). 2000.

COOK, J. A.; STANFORTH, D. e STEWART, J. (eds.) **The learning organization in the public services**. Gower Publisher, 1997.

DOCHERTY, P. e NYHAN, B. (eds.) **Human competence and business development**: emerging patterns in european countries. London: Springer, 1997.

- DRENTH, P.J.D. Research in work – and organizational psychology: principles and methods. In: P.J. D. Drenth et al. (ed.). **Handbook of work and organizational psychology**. John Wiley & Sons Ltd., pp. 13-50, 1984.
- FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; FITZGERALD, L. e PETTIGREW, A. **The new public management in action**. Oxford : Oxford University Press, 1996.
- FLEURY, A. e FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo. Atlas. 1995.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, july-aug. p.78-91. 1993.
- GOH, S. e RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. **European Management Journal**, v. 15, n° 5, 1997.
- KOLB, D.A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: K. Starkey (org.). **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso de grandes empresas. São Paulo, Futura, 1997.
- GUIMARÃES, T.A., ANGELIM, G.P., BARBOSA, R.J.C., ALVES, J.F.R. e MAGALHÃES, R.G. **Aprendizagem nas organizações**. A produção científica brasileira do período 1998 a 2001, na área de administração, controvérsias conceituais e metodológicas. Brasília. Universidade de Brasília. PPGA. Relatório de Pesquisa. 2002.
- LÄHTEENMÄKI, S., TOIVONEN, J. e MATTILA, M. Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement. **British Journal of Management**, v. 12, pp. 113-129, 2001.
- MARQUARDT, M.J. **Building the learning organization**: a systems approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw-Hill, 1996.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B e LAMPEL, J. **Strategy safari**: a guided tour through the wilds of strategic management. New York. The Free Press. 1998.
- PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: M. Easterby-Smith, J. Burgoyne e L. Araujo (org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, pp. 41-63. 2001.
- PEDLER, M., BURGOYNE, J. e BOYDELL, T. **The learning company**: a strategy for sustainable development. London, McGraw-Hill, 1991.
- SENGE, P. M. **The fifth discipline**. The art and practice of learning organization. Double Day/Currency. New York. 1990.
- SENGE, P.M. **A quinta disciplina - caderno de campo**. Estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- SMITH, K.D.; TAYLOR, W.G.K. The learning organisation ideal in Civil Service organisations: deriving a measure. **The Learning Organisation**, v. 7, n. 4, pp. 194-205, 2000.
- TIDD, J.; BESSANT, J. e PAVITT, K. **Managing innovation**. Integrating technological, market, and organizational change. Chichester : John Wiley & Sons Ltd, 1999.
- VINCE, R., KATHLEEN, S. e OLIVERA, F. Organizational learning: new directions. **British Journal of Management**, v. 13, pp. S1-S6, 2002.
- WEICK, K. E. e WESTLEY, F. Organizational learning: affirming an oxymoron. In: S. R. Clegg, C. Hardy e W. R. Nord (ed.) **Handbook of organization studies**. London. SAGE Publications, pp. 440-458, 1996.

PODER LOCAL E GESTÃO URBANA: FORMULAÇÃO DE UMA VISÃO ESTRATÉGICA À DINÂMICA DAS CIDADES

Marcelo Milano Falcão Vieira*
Euripedes Falcão Vieira**

RESUMO

Este artigo trata da gestão estratégica das cidades contemporâneas. A cidade é um objeto geográfico concreto, humano, que projeta uma forma de poder público multipolar, embora centralizada numa administração própria. As cidades podem representar um poder local e um poder global, dependendo de funções que em determinados momentos identifiquem uma simples continuidade da herança histórica ou uma reordenação do território pela inserção na multipolaridade da produção e da circulação produtiva global. A cidade é um ente psicológico que reflete as grandezas e as mazelas do ordenamento social e da vida econômica. Gerir a cidade é enfrentar extraordinários fluxos de demandas sociais, a exigirem permanentemente redefinição, inovação e articulação de estratégias à minimização dos impactos que a dinâmica de funcionamento descarrega, diariamente, sobre a estrutura de poder e a capacidade de gestão. Este artigo analisa a transformação no cenário das cidades e suas implicações e propõe novos procedimentos para a gestão estratégica urbana ao raiar do século XXI.

ABSTRACT

This paper deals strategic management of contemporary cities. The city is a concrete, but also human, geographic object that projects a form of multipolar public power, although centralized in its own administration. Cities may represent both a local and a global power. Such a representation will depend upon the functions that in specific moments show a continuity of historical heritage or a re-structuration of the territory caused by the inclusion of the city in a multipolar model of production or in a model of global exchange markets. The city is a psychological unit that reflects the richness and the poverty of the social order and economic life. The management of a city is basically to deal with social demands that regard permanent redefinitions, innovations and design of strategies aiming to minimize the impacts of the dynamic of its own functions and exchanges over its power structure and its management capability. This paper analyzes the transformation of the environment of contemporary cities and its implications. In addition, it proposes new procedures for the strategic management of the cities in the beginning of the 21st century.

**Professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro (EBAPE/FGV). Pesquisador do CNPq e do grupo de pesquisa Observatório da Realidade Organizacional.*

***Membro do Instituto Histórico e Geográfico do Rio Grande do Sul, Educador Emérito do Rio Grande do Sul.*

INTRODUÇÃO

Este artigo constitui-se em um ensaio teórico que tem por objetivo analisar a transformação no cenário das cidades e suas implicações e propõe novos procedimentos para a gestão estratégica urbana ao raiar do século XXI. As cidades e sua expressão maior, a zona urbana, diferem, na atualidade, cada vez mais acentuadamente dos atributos de funcionalidade que as dinamizavam na era industrial. Hoje, imersas em tempo de informação, conhecimento e fluxos globais, as cidades adquirem novas personalidades, novas formas de poder e novas estratégias de gestão. Mesmo as cidades de porte médio, e muitas de pequeno porte, por algum item de suas funcionalidades, passam a integrar redes internacionais de circulação de produtos, cultura e turismo. Quer por uma situação portuária, quer pela concentração industrial e financeira, quer por um produto diferenciado, quer por uma manifestação de cultura, quer pela estrutura de turismo, as cidades não estão mais isoladas na interioridade dos territórios; ao contrário, participam cada vez mais intensamente das estratégias globais, articulando-se ativamente às redes de produção, circulação e consumo, em escala mundial. As mesmas circunstâncias que determinam mudanças nas funções das cidades influem, também, decisivamente para as inovações nas estruturas organizacionais, nas metodologias de gestão e nas formas de desenvolvimento e aplicação de planos estratégicos. As cidades e suas amplas zonas urbanas dominam os cenários populacionais em todos os continentes. A urbanização é um fenômeno social de extraordinária intensidade nos últimos 50 anos, principalmente. Isso torna os centros urbanos caixas de ressonância das demandas humanas, projetadas por fatores econômicos, sociais, culturais e mais recentemente tecnológicos.

Um dos aspectos mais salientes da globalização como fenômeno econômico, social e cultural é o da fragmentação dos espaços, diferenciando territorialidades dentro de territorialidades, produzindo, como resultado, a diferenciação dos lugares. O lugar-global é um espaço fragmentado, diferenciado e apropriado à produção multipolarizada e em rede. Esse novo lugar de produção é, portanto, ou uma unidade, da cadeia multipolar na rede global. Uma vez instalado, o lugar-global gera fluxos de poder e influências de poder que se refletem diretamente sobre as cidades, pois, na maioria das vezes, se localizam no entorno, ou na zonalidade urbana que caracteriza o processo de expansão delas.

A evolução de espaços transnacionais para as cidades corresponde à afirmativa de Sassen (1998) "da cidade como um local determinado onde estão ocorrendo processos globais". A cidade, neste artigo, é considerada um acontecimento populacional, social e econômico e de poder político. Já a urbanização, como afirmam Borja e Castells (2000) é uma articulação espacial, contínua ou descontínua, da população e suas atividades. Para muitos analistas, a cidade perde sentido conceitual ao tempo que cresce o conceito urbano de uma nova relação de espaço e sociedade. Contudo, quer se trate do antigo conceito de cidade, quer se trate das articulações espaço/população que levam à nova conceituação dos aglomerados humanos, há que se destacar o papel dos macroprocessos globais, de influência marcante na evolução das cidades: economia global, lugar-global, intensidade do conhecimento e tecnologias da informação. Esses macroprocessos impõem a formulação de uma nova visão estratégica para a gestão e o desenvolvimento sustentável das cidades.

As cidades na última década, principalmente, e mais acentuadamente a partir do início do século XXI para a orla do sistema capitalista, vêm se tornando, em escalas variáveis de importância, centros de articulação da economia global. Algumas megacidades têm aumentado o poder de articulação e controle da economia global, concentrando funções financeiras e políticas de alto nível. São verdadeiramente os centros do poder que liberam fluxos decisórios a todo o sistema econômico mundial, particularmente para os lugares sedes da multipolaridade produtiva e de serviços especializados. A grande rede que se forma e une os sistemas pro-

dutivos e circulatórios e as áreas de consumo acaba por vincular não só em realidades concretas como em realidades cibernéticas, as principais cidades do mundo, e mesmo algumas de pequeno porte.

Diante desse novo e extraordinário cenário global as cidades estão condicionadas a operarem mudanças significativas em suas metodologias de gestão e de estratégias. Assim poderão tornar-se capazes não só de atender as exigências da nova modernidade como igualmente satisfazer as crescentes e complexas demandas sociais. Para tanto precisam rever as práticas políticas, burocráticas e de planejamento de uma modernidade já superada pelas novas tecnologias e pelo avançar do conhecimento. Os sistemas integrados de informação, com o uso das técnicas de geoprocessamento, permitirão um novo ordenamento espacial e funcional e a formulação de um planejamento estratégico capaz de assegurar um processo de desenvolvimento harmônico e sustentável.

PODER E GESTÃO EM CIDADES NA ERA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A análise do poder e da gestão das cidades ou cidades-zona (urbana) na presente atualidade difere significativamente da que foi procedida durante a era industrial. As cidades industriais se transformaram rapidamente em cidades informacionais, o que pressupõe de imediato uma profunda alteração nos círculos de poder e nas estratégias de gestão. À medida que os grandes parques fabris foram sendo substituídos pelas novas unidades de produção e montagem acionadas pelas tecnologias mais avançadas, as funcionalidades urbanas se alteraram substancialmente. O afastamento das fábricas dos centros urbanos modelou novos espaços de produção, nitidamente pós-industriais, pelas técnicas, pelas relações de trabalho e pelos novos perfis do consumo.

As mudanças que ocorreram nas últimas duas décadas, principalmente, no interior das cidades e no âmbito urbano, desencadearam problemas cruciais de gestão do território e de diferentes manifestações de poder. A gestão do território é aqui entendida como o conjunto de ações estratégicas combinadas e aplicadas aos espaços urbanos. A urbanização é, pois, uma articulação espacial entre a população e as atividades dinamizadas, enquanto que a cidade é um espaço social, econômico e cultural caracterizado pelos diferentes modos de vida. Essa dualidade, interagindo e se complementando, implica em planejamento específico de cada espaço urbano, obedecendo à natureza dos fluxos determinada pelas atividades da população, pela interação com a funcionalidade econômica e pelas mutações dinâmicas impostas pela evolução das técnicas.

Cada cidade e seu correspondente âmbito urbano é sede de um poder político, um poder social compartilhado e um poder econômico. O complexo de poder que se manifesta e atua na gestão das cidades comporta a afirmação de Mintzberg (1996) de que a relação entre a administração pública e o cidadão se diferencia daquela que é atribuída à empresa e seus clientes. O poder político na atualidade tende a observar mais nitidamente essa diferença, pois a gestão das organizações públicas passa rapidamente de uma visão burocrática para outra com suporte no planejamento. Isso significa um afastamento de concepções de governos puramente burocráticas para iniciativas que identificam o que Osborne e Gaebler (1995) chamaram de governo empreendedor. Ora, nenhuma forma de empreendedorismo pode ser implementada nas organizações públicas, e entre elas as cidades e seu âmbito urbano, sem que se apóie em tecnologias da informação, em conhecimento, em planejamento estratégico e, particularmente, em técnicas de geoprocessamento.

A grande mudança que se implementa quando da transposição de uma visão burocrática para outra tecnicamente avançada, em sistemas de integração, é a substituição da organização piramidal pela horizontalidade cibernética. "As ve-

lhas pirâmides burocráticas são portadoras de grande possibilidade de rigidez, inércia, disputas estéreis pelo poder, lentidão, superposição e desaproveitamento de recursos” na análise de Kliksberg (1996, p.33). As noções de sistemas integrados, horizontalidade cibernética e gestão política de ruptura com os clássicos modelos burocráticos abrem caminho a administrações urbanas que podem transpor os limites de uma modernidade já superada e ingressar numa era de gestão e técnicas avançadas. O poder, ou os poderes que emergem da nova realidade, estão indissociavelmente ligados à nova visão do político empreendedor público e dos executivos dotados de capacitação técnica que o cercam. O sistema de ação estratégica implementado poderá alcançar graus diferentes de satisfação das demandas públicas, pois ficará na dependência de um componente fundamental: a energia do sistema. Essa é transmitida ao sistema integrado de gestão pela variável humana.

O poder político, em função da energia disponibilizada à gestão pela variável humana, refletirá um maior ou menor grau de eficiência nas estratégias públicas sempre que os demais componentes (informação, conhecimento e tecnologia) alcancem adequados padrões de presença no sistema. A variável humana é claramente a mais complexa, pois envolve o nível de competência para manipular o conhecimento e a informação, além das particularidades intrínsecas aos atores e que se manifestam no modo de comportamento pessoal e público.

O poder político determinante da ação administrativa é a soma de vários poderes compartilhados. Desde que se abandone a gestão meramente burocrática, os poderes que emanam das entidades representativas da sociedade organizada formam os vetores que compõem o poder político nos seus dois grandes domínios: executivo e legislativo.

O poder social compartilhado está distribuído em todos os segmentos sociais, sendo representado pelas entidades de classes, as organizações não governamentais e pelo domínio intelectual do conhecimento e das técnicas. Dada a complexidade crescente na dinâmica das cidades, o poder social compartilhado amplia-se como instrumento de ação política e recorrência a respaldo na implementação das estratégias de gestão. O poder social contrapõe-se ao poder econômico. Embora essa afirmação tenha sido uma realidade conflitiva durante o século XX, ainda hoje ela está presente; contudo, as tentativas de conciliar os interesses coletivos, principalmente, na gestão urbana, têm assegurado um crescente grau de consenso. Há quatro linhas de interesses na formulação das estratégias urbanas: a do interesse social, a do interesse econômico, a do interesse ambiental e a do interesse no desenvolvimento sustentado. Em todos os diferentes poderes que emergem da sociedade urbana há posicionamentos quase sempre divergentes, porém há também indiscutivelmente um avanço nas relações de poder, o que leva a discussões em torno de resultados de consenso.

Um dado importante a ser observado nessa análise é o da nova configuração das práticas de aprendizagem e organização social dos diversos segmentos da sociedade urbana. Há uma inovação na ação do poder político na administração das cidades, que é o chamamento às comunidades para participarem mais ativamente da vida pública, opinando e decidindo sobre temas setoriais da gestão pública. Para que essa nova configuração se torne efetiva é necessário desenvolver programas de mobilização das comunidades em torno do desenvolvimento da aprendizagem social e do trabalho comunitário. Só assim poderá ser exercido positivamente o poder social compartilhado. É indispensável que o corpo social de cada comunidade entenda claramente o que significa desenvolvimento sustentável.

O poder econômico é o mais dinâmico e influente mecanismo de atuação na gestão pública. É ao mesmo tempo um poder que agrega valores e, igualmente, um poder de dissolução de princípios e respeito aos direitos comuns e à sustentabilidade ambiental. O poder econômico atua e pressiona junto ao poder político tanto para atingir seus interesses específicos, como também atua no sentido comunitário através da representação em entidades de classe. A forma mais danosa de atuação do poder econômico é a prática da corrupção, forma deletéria

a conquistas de favorecimentos junto ao poder político. No âmbito urbano ou da cidade-zona, dependendo da importância do lugar na multipolaridade econômica global, os círculos do poder econômico, público em diversos níveis, privado nacional e privado multinacional, poderão atuar mais ou menos fortemente. Nos lugares-globais é indiscutível o poder das corporações multinacionais. São os espaços conectados, interativos em redes de informação e decisões, nos quais na “sociedade da informação o global condiciona o local e os fluxos eletrônicos estruturam a economia a partir de relações entre unidades espacialmente distantes”, conforme Borja e Castells (2000,p.12).

O universo organizacional das cidades, a cidade-zona, contém particularidades que de certa forma conflitam conceitos. Assim, a urbanização pode não ser considerada e identificada integralmente como cidade, a partir do pressuposto que nem todos participam dos atributos específicos das cidades. Borja e Castells (2000, p.363) lembram os contingentes populacionais que ficam “à margem do Estado de direito e da cultura cívica, subempregados ou sobreviventes na informalidade, localizados em áreas mal equipadas e escassamente visualizadas desde a cidade formal e legal”. Para os autores “não é banal hoje falar de crise da cidade” (p.363). Os autores ainda sustentam “que a urbanização se refere à articulação espacial contínua ou descontínua, de população e suas atividades. Em câmbio, a cidade, tanto na tradição da sociologia urbana como na consciência dos cidadãos em todo mundo, implica em sistema específico de relações sociais, de cultura e, sobretudo, de instituições políticas de autogoverno” (p.13). Mas a crise atual não é a mesma do passado, incluso o recente. O problema a resolver não é unicamente de proporcionar habitação e serviços básicos às populações urbanas e periurbanas. O problema tem outra escala, é o de fazer cidade nos novos espaços urbanos-regionais. Por fazer cidade entende-se dar respostas eficazes a pelo menos 5 desafios relativamente difíceis: o trabalho, o emprego; a segurança, o sentido da vida para os indivíduos e grupos; a sustentabilidade, e a governabilidade”. Esses são verdadeiramente desafios cruciais para o poder e a gestão nas cidades na era da informação e do conhecimento. As grandes cidades brasileiras, particularmente, vivem essa incrível dicotomia dos que nela se inserem e dos que dela estão marginalizados, embora a urbanização ainda represente um traço espacial comum entre essas duas correntes conceituais.

As cidades como organizações públicas estão ativadas presentemente por uma dinâmica de transição entre um passado ainda recente e uma nova modernidade que avança rapidamente, e paradoxalmente, em direção a um futuro dominado pela tecnologia da informação, o que agrega qualidade de vida, e um presente-futuro de desagregação social, o que agrega violência urbana e baixo nível cultural. É nesse extraordinário cenário de desigualdades, conflitos e demandas sociais a exigirem uma complexa articulação entre os poderes públicos e os poderes privados, que poderão ser mobilizados novos modelos organizacionais e de estratégias, a serem implementados em sistemas integrados de gestão.

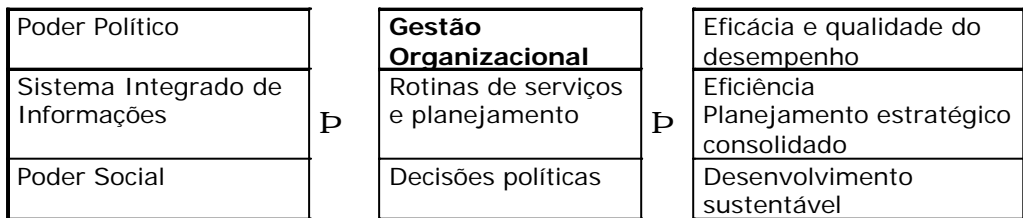
SISTEMAS INTEGRADOS DE INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DAS CIDADES

A cidade como organização pública poderá desenvolver uma gestão integrada em sistemas de informação. A cidade-zona é uma configuração espacial na qual as informações indispensáveis ao desempenho de qualidade podem ser submetidas a uma base de dados. Os diversos sistemas de informação espacial, interconectados em formato de rede, interagem entre si e impactam diretamente no processo de gestão, ou seja, nas tomadas de decisões a partir da implementação das diversas categorias do planejamento estratégico: planejamento das rotinas cotidianas, planejamento de médio prazo e o planejamento para prazos mais longos. O primeiro passo nessa direção é o desenvolvimento de uma

inteligência espacial, que é a “capacidade de formar um modelo mental de um mundo espacial e de ser capaz de manobrar e operar esse modelo” (Gardner, 1995, p.15). Formar um grupo de trabalho próprio que possa responder com formação e competência à estruturação de um sistema integrado de informações e o eficiente manuseio das tecnologias disponíveis e correspondentes, é o caminho mais curto à instalação de uma gestão atualizada e de alto desempenho.

A visão de um modelo espacial e sua operacionalização vincula-se à necessidade de mudanças estruturais e organizacionais de base. O modelo burocrático deverá ser substituído por um modelo técnico, de hierarquias mínimas e horizontalidade de fluxos decisórios. O poder burocrático que comanda as rotinas de serviços poderá ser substituído pelos comandos digitais e pelas mesas de discussão no plano mais especializado. O treinamento, a permanente atualização e a noção de que o sistema é aberto, plural e racional evitará a predominância do tecnicismo. Fica, portanto, contornado o cenário de substituição do poder inflexível da burocracia por outro também inflexível, o poder da tecnocracia. Por essa razão o sistema compartilhado entre tecnologias e recursos humanos deve ser aberto e plural, ou seja, disponível a inovações e multidisciplinar nas competências. Se o sistema integrado de informações, o poder político e o poder social alimentarem eficientemente as rotinas de trabalho e as mesas de planejamento, dando suporte às decisões políticas, podem ser produzidos quatro importantes resultados imediatos: eficácia e qualidade do desempenho, com satisfação para os usuários; eficiência na estrutura orçamentária; planejamento estratégico consolidado; e desenvolvimento sustentável (Figura 01).

Figura 01: Sistema integrado de informação no contexto político-organizacional



As técnicas de geoprocessamento disponíveis à implementação de um eficiente sistema integrado de gestão são: *Global Positions System (GPS)*; Sistema de Informações Geográficas (SIG); videografia de sistemas de informações espaciais; levantamentos aerofotográficos e aerofotogramétricos; imagens espaciais; e sensoriamento remoto. Cada uma dessas técnicas e a integração delas permitem rotinizar os serviços e dar outra dimensão à organização, ao ordenamento e planejamento das cidades e seu âmbito de urbanização. O sistema integrado permite o desdobramento de inúmeras técnicas auxiliares indispensáveis à gestão inteligente, como o cadastro técnico multifinalitário, um instrumento de ordenamento territorial para o desenvolvimento urbano e rural. Através dessas técnicas é possível também desenvolver uma gestão ambiental compatível com a preservação dos meios naturais e as necessidades espaciais da expansão urbana.

É necessário identificar essas técnicas de gestão não somente como instrumentos de planejamento *stricto sensu*, mas no sentido mais amplo e total, envolvendo todas as rotinas do cotidiano da organização das cidades. As áreas que tradicionalmente mantêm-se burocratizadas, entre elas o sistema tributário e de taxas, o sistema de saúde, educação, patrimônio, os diversos cadastros, o sistema cartográfico e de plantas, o sistema de mensagens geo-referenciadas, sistema de projeções, os zoneamentos, os símbolos e as convenções ao participarem do sistema integrado de gestão inteligente atingirão um nível de eficiência e desempenho com repercussão na satisfação dos usuários. Dessa forma, a montagem de um aparelhamento destinado ao planejamento da ação política que vise ao desenvolvimento sustentado será facilitada. As percepções da realidade

territorial, populacional e das demandas sociais, econômicas e culturais sugeridas serão automatizadas sob a forma de informações e interconectadas no sistema integrado, produzindo mensagens à avaliação e projeção das respostas oferecidas pelo poder e a gestão da organização pública das cidades.

O Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM), com sede no Rio de Janeiro, tem desenvolvido programas de apoio à implantação do geoprocessamento em prefeituras, principalmente a importante ferramenta que é o Sistema de Informações Geográficas. Para o IBAM a implantação do SIG deve prever: 1) a prefeitura como principal responsável e gestor das informações em âmbito municipal; 2) o seu compartilhamento pelo maior número possível de unidades administrativas, como forma de otimizar o investimento; 3) capacitação dos técnicos locais para a operação do SIG e a ampliação do universo de informações geo-referenciadas e de usuários beneficiados; 4) abordagens e metodologia em caráter multidisciplinar; 5) a melhoria na qualidade dos serviços prestados à população; 6) o aperfeiçoamento do planejamento e a maior agilidade nas tomadas de decisão; e 7) a democratização da informação.

O sistema integrado de gestão representa a superação dos modelos tradicionais de administração das cidades. Contudo, sua exequibilidade depende da formação de uma cultura inovadora, política e societária capaz de vencer as acomodações burocráticas de longos anos. Por outro lado, deve-se considerar que a desburocratização da gestão pública pode construir um novo contexto de administração pública mais defensável às investidas deletérias da corrupção. Uma questão crucial que se levanta no momento da inovação e da mudança é a da qualificação dos recursos humanos e de nova identificação do serviço público. A formação técnica qualificada, os ganhos de produtividade e programas de treinamento devem estar associados a uma concepção de serviço público que contemple o rigor da eficiência, da eficácia e do desempenho de qualidade em favor dos usuários e do desenvolvimento sustentado das territorialidades que formam as cidades-zonas.

ORDENAMENTO ESPACIAL E FUNCIONAL DAS CIDADES

As cidades e as cidades-zonas pressupõem-se como espacialidades organizadas para a dignidade do convívio humano. Mas isso não acontece; a territorialidade das cidades nem sempre é ocupada de modo planejado e de acordo com as necessidades de satisfação das demandas sociais. Ao contrário, a expansão urbana sobre o território é muitas vezes caótica, resultado das desigualdades sociais, e não obedecendo a um ordenamento territorial com suporte no planejamento. A expansão urbana é na verdade produto de necessidades prementes de habitação, conduzindo a processo de ocupação e uso do solo urbano de maneira inadequada e indisciplinada. As cidades e seus âmbitos de urbanização tornam-se, na América Latina e em outras periferias dos países desenvolvidos, cenários de desarticulação entre as estruturas organizacionais e as técnicas de planejamento desejadas e passíveis de aplicação; é a expansão aleatória, permissível e absolutamente indisciplinada. Os espaços físicos vão sendo apenas ocupados, seja subindo os morros, seja avançando sobre áreas alagadiças ou outros ambientes impróprios à habitação humana, e não raro sobre áreas de preservação ambiental.

O caos que se instala numa ordem urbana sem planejamento gera, por consequência, graves crises na dinâmica administrativa, pois, ao fugir de controle, a eclosão dos problemas relacionados à segurança, à saúde, à higiene pública, à educação e ao saneamento acaba por tornar a sociedade insegura, além de acentuar as desigualdades sociais. O ordenamento do território urbano confronta-se com a própria cidade-centro e consequentemente com suas funcionalidades. Em algumas cidades chega-se ao extremo de considerar-se a emergência de poder paralelo, tal o grau de dissociação entre a cidade-centro e a cidade-zona.

A expansão urbana a partir de uma cidade-centro vem se processando pela via espontânea, ou seja, o avanço sobre áreas públicas ou devolutas ao sabor das necessidades individuais e familiares de habitação – expansão demográfica e migrações - ou pelo caráter especulativo dos loteamentos. No caso não houve ordenamento planejado do território, mas um ordenamento empírico, totalmente desarticulado das premissas básicas do desenvolvimento sustentado. O reordenamento dessas áreas de expansão urbana - favelas, vilas e guetos habitacionais - é extremamente difícil, como também é altamente conflitiva a tarefa de orientar a expansão segundo normas de planejamento. Há a indiscutível força impulsora do crescimento demográfico irracional nas áreas de pobreza, e igualmente nas de migrações campo/cidade que atua sistematicamente em sentido oposto. Somente o poder político empreendedor e o poder social compartilhado podem implementar programas que habilitem e viabilizem o reordenamento das áreas ocupadas e o ordenamento de novas áreas. É claro que tais iniciativas devem ser complementadas com sérios programas de planejamento familiar, contenção das migrações rurais e urbanas em níveis de extrema pobreza; empurrar a pobreza de uma realidade de carência social à outra tem, historicamente, agravado o processo de urbanização das grandes cidades brasileiras.

A funcionalidade das cidades passou nas últimas décadas por grandes transformações. Mesmo cidades com funções específicas, como as portuárias e as ligadas a grandes conglomerados industriais, transitaram de funções pontualizadas para funções globalizadas e informatizadas do processo de produção, circulação e de agenciamento financeiro. O Brasil possui duas megacidades, que ultrapassam 10 milhões de habitantes, São Paulo e Rio de Janeiro. Ambas, durante o ciclo industrial-urbano, foram sedes de estabelecimentos fabris, portanto, com uma predominância industrial. O Rio de Janeiro associava a função industrial à portuária. Com o gradativo afastamento dos parques industriais para áreas da cidade-zona, ambas cidades-centros passaram a desenvolver e representar mais acentuadamente outras atividades: prestação de serviços, sistema bancário e financeiro, turismo, centro de decisões econômicas, poder político, educação, formação técnica, pesquisa, cultura e artes, além, é claro, devido ao desemprego em massa, a informalidade econômica. O novo perfil da cidade passou a exigir mudanças na elaboração e na implementação dos métodos de gestão e planejamento, visando suprir as necessidades emergentes das multifuncionalidades. Na verdade, nas cidades-centros as unofuncionalidades, ou seja, uma funcionalidade absolutamente predominante e que condicionava tradições, costumes e comportamentos sociais deixou de existir. Essa condição é válida também para as cidades de porte médio e se faz sentir, mais lentamente, nas cidades de pequeno porte. Qualquer que seja o porte, contudo, torna-se indispensável rever as formas de exercício do poder e da gestão, principalmente se as cidades estiverem de alguma maneira inseridas ou em processo de inserção nas atividades globais.

Mesmo naquelas cidades onde estão bem identificados os lugares locais e globais, não há como fugir à interação e à articulação das funções mais específicas com as novas em processo de crescimento. Como bem acentuam Borja e Castells (2000, p. 39) “conforme a nova era (econômica) se desenvolve aumentam a importância da flexibilidade, como um mecanismo básico de gestão, e das economias de aglomeração, como uma força locacional preeminente”. É a importância da flexibilidade na nova realidade que se instala. A flexibilidade na gestão das cidades está diretamente vinculada à economia informacional, onde todas as relações se tornam flexíveis em função das novas articulações e interações globais. Dessa forma, o ordenamento do território passa a ser suscetível de mudança em busca de um modelo satisfatório às condições do desenvolvimento sustentável; condições não apenas locais, de demandas sociais, mas, globais, de caráter econômico, e vinculadas ao sistema de redes interativas. Trata-se, portanto, de uma configuração espacial a ser observada na visão estratégica à gestão das cidades-zonas.

Tanto nas megacidades, como nas zonas ou regiões urbanas, ou ainda em cidades de portes menores, a presença de espaços globais de produção, circula-

ção produtiva e de fluxos decisórios requerem atributos logísticos especiais de comunicações, de trabalho altamente qualificado, infra-estrutura adequada e de poder compartilhado nas novas relações políticas. As necessidades de investimentos públicos não se limitam apenas à cidade-centro e suas novas funções, mas principalmente ao atendimento das exigências específicas dos lugares-globais. Diante das múltiplas funcionalidades, distribuídas espacialmente na zonalidade urbana, é recomendável a adoção de uma gestão descentralizada, sob a forma de gerenciamento zonal. Trata-se de introduzir uma forma de gestão multipolar para as cidades e seus âmbitos urbanos em rede com a centralidade do poder político.

ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS CIDADES

A articulação planejada para o ordenamento e o desenvolvimento sustentável do território - cidades-zonas - é uma ação de intervenção espacial que visa garantir a organização compatível entre as demandas sociais e o entorno natural. Basicamente, o poder político deve procurar a razão de um quádruplo equilíbrio entre as demandas sociais, o desenvolvimento econômico, os recursos disponíveis e a expansão física sobre a natureza circundante. O desenvolvimento sustentável é esse equilíbrio que tem como pressuposto fundamentado a qualidade da gestão, ou seja, os impactos positivos sobre a comunidade e a natureza, a racionalidade na aplicação dos recursos e a permanente elevação das condições de vida da população envolvida. O planejamento urbanístico tem esse enfoque, tomado como um processo, integrado, coordenado e com estratégias voltadas às demandas sociais.

O planejamento estratégico é uma plataforma de ações políticas conduzidas por uma dialética estratégica que visa, sobretudo, pelo diagnóstico das possibilidades e pela prospectiva, melhorar as condições sociais das cidades, e torná-las competitivas em termos de desenvolvimento econômico. Para Güell (1997, p.54) o planejamento estratégico para as cidades

“é uma forma sistemática de manejar a mudança e de criar o melhor futuro possível para a cidade. Mais especificamente, o planejamento estratégico é um processo criativo que estabelece as bases de uma atuação integrada de longo prazo, estabelece um sistema contínuo de tomada de decisões que comporta riscos, identifica cursos de ação específicos, formula indicadores de seguimento sobre os resultados e envolve os agentes sociais e econômicos locais durante todo o processo”.

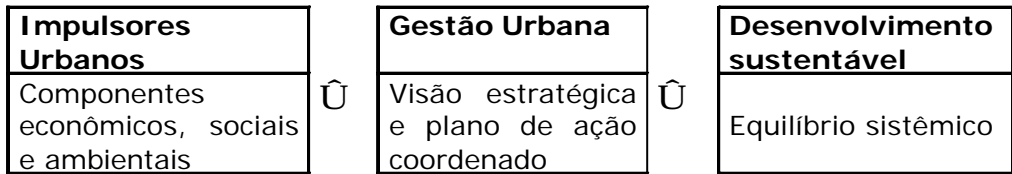
Desta forma, as cidades podem alcançar o equilíbrio social e o desenvolvimento econômico numa dimensão sustentável. Atualmente, nas cidades-zonas da orla capitalista, o que se observa é uma situação antagônica, ou seja, o desequilíbrio social predominante, um desenvolvimento desarticulado com a realidade global e os impactos negativos sobre o meio ambiente.

Há algumas condições à introdução de uma reflexão estratégica na gestão das cidades. A primeira, e mais importante, é a ruptura com o paradigma burocrático que no “seu apego a regras e procedimentos, seu distanciamento das necessidades dos clientes, suas escassas responsabilidades com relação aos resultados, e seus mecanismos de decisão e ação baseados no secreto, na obediência, na especialização e no monopólio, aparece como altamente inadequado para enfrentar as necessidades da gestão atual” (Fleury, 2001, p.17). A autora acrescenta que “a burocracia passa, então, a ser vista não só como um impedimento à gestão eficiente, senão também como um ator entregue a seus interesses corporativos em detrimento dos interesses coletivos” (p.17). No entanto, a autora admite uma vinculação intrínseca entre administração burocrática e democracia, considerando a administração burocrática o outro lado da cidadania. A verdade é

que as estruturas organizacionais altamente burocratizadas, hierarquizadas verticalmente e normalizadas em excesso são efetivamente um impedimento à gestão em modelos de flexibilidade. Deve-se considerar, contudo, que há um forte encaminhamento à substituição das antigas estruturas burocráticas e hierarquizadas pela informatização que garante a horizontalidade e a eficiência dos procedimentos. A mudança organizacional, metodológica e tecnológica é outra condição fundamental. Deve-se considerar também as mudanças nos recursos humanos a comporem os novos quadros funcionais do setor público, priorizando a formação superior qualificada como exigência de concurso.

O planejamento estratégico para o desenvolvimento sustentável urbano parte da funcionalidade de cada cidade-zona. Na verdade, como afirma Güell (1997, p.61) “a cidade e sua área de influência imediata pode contemplar-se como um sistema funcional”, que são todas as inter-relações entre fatores que dinamizam o conjunto urbano. O autor relaciona os fatores geopolíticos, econômicos, administrativos, tecnológicos e sociais que têm como centro de convergência a demanda urbana. Isso significa que um conjunto de componentes da dinâmica urbana como as atividades econômicas, as necessidades sociais e o ambiente natural irradiam necessidades, interesses e aspirações que sintetizam a demanda urbana. Ora, a carga de energia que se dirige à gestão urbana e a dessa, em resposta à demanda urbana, geram campos de forças opostos que precisam compatibilizar-se em torno de um padrão de desenvolvimento que tenha sustentabilidade sistêmica. A Figura 02 mostra as inter-relações da demanda urbana e da resposta política por meio da visão estratégica do desenvolvimento sustentável.

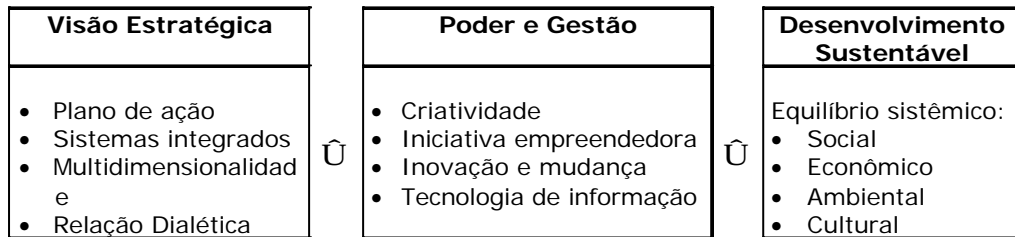
Figura 02: Interconexão entre os componentes da demanda urbana, da gestão urbana e do desenvolvimento sustentável



O desempenho e a qualidade da gestão urbana corresponde ao que Misoczky & Vieira (2001, 164) colocam como “parâmetro: a esfera de ação; como dimensão política: a sociedade como um todo; e como dimensão técnica: a racionalidade formal ao processo de decisões sociais”. Nessas condições, o planejamento estratégico contempla um ou mais planos de ação, enquanto que a regulação dele(s) cabe ao plano diretor. Não é incomum a confusão entre plano estratégico e plano diretor. O plano estratégico oferece uma visualização de como implementar o desenvolvimento sustentável, redefinindo e reordenando o território cidade-zona. A gestão que se processa a partir do planejamento estratégico rompe com a improvisação administrativa motivada, apenas, por impulsos políticos; essa forma de gestão consagra a prática da oferta urbana. O que muda para uma decisão política com suporte no plano estratégico é a transposição do poder político individual para um poder coletivo, com a participação dos diferentes segmentos da comunidade, expresso no plano estratégico. Nesse caso, a decisão política representa uma visão estratégica de desenvolvimento sustentável. Não há oferta urbana, mas implementação de demanda urbana.

A gestão das cidades-zonas com suporte na visão estratégica e no desenvolvimento sustentável criará a indissociabilidade da trilogia sociedade, mudança e tecnologia, observados os seguintes elementos: 1. criatividade e iniciativa empreendedora; 2. tecnologia da informação; 3. conhecimento; 4. inovação organizacional; 5. capacidade de mudança para os cenários futuros na economia, na sociedade e na cultura (Figura 03).

Figura 03: Elementos para o planejamento estratégico das cidades



O poder e a gestão centralizam a capacidade criativa, a iniciativa empreendedora, a introdução das tecnologias da informação, da inovação e da mudança. Esses componentes do poder e da gestão interagem na visão estratégica que se implementa pelo plano de ação, pela integração dos sistemas de gestão, pela multidimensionalidade dos projetos em relação à caracterização das funcionalidades das cidades, zonas urbanas ou região urbana, e pela relação dialética entre todos os componentes do sistema urbano, identificados em entidades de influência, participantes de alguma forma do planejamento estratégico. O desenvolvimento de uma gestão estratégica se aproximará progressivamente do objetivo superior que é o desenvolvimento sustentável, ou seja, o equilíbrio sistêmico entre as atividades econômicas, as demandas sociais e a preservação do meio ambiente.

Para atingir as metas de implantação de uma nova forma de gestão para as cidades e seus âmbitos urbanos é indispensável à efetivação de uma estrutura estratégica superior, o desenvolvimento de nova cultura dos meios para chegar, com eficiência inovadora, aos fins das organizações públicas. A inteligência estratégica deve superar o empirismo das iniciativas meramente políticas e burocráticas. O projeto urbano, que talvez se possa chamar de pós-moderno, incorpora, pois, a inovação e a transformação, variáveis importantes do paradigma espaço-tempo. O lugar dos novos fluxos, dinâmicos e capazes de impulsionar os meios de inovação e os ritmos das mudanças sugeridos pela nova sociedade informacional, é um espaço-tempo criado pela presente atualidade. As técnicas, por sua vez, significam mudanças e essas reestruturações. É preciso perceber os momentos de seus significados mais importantes e os de sua utilização para qualificar a gestão e o modo de vida.

CONCLUSÃO

Este trabalho analisou a transformação no cenário das cidades contemporâneas e enfocou a possibilidade de se implementar uma visão estratégica para a gestão das cidades a partir da interação do poder político, do poder social e do sistema integrado de informação gerencial. A tendência mundial para a concentração da população nos centros urbanos é por si uma razão de emergência à formulação de novos planos para gerir as cidades e suas diversas formas de expansão. A grande cidade hoje é um conjunto de compartimentações sociais, econômicas e ambientais. A mobilidade das diferenças permeia o mesmo território onde as demandas, as angústias, os descontentamentos e os subprodutos da consciência humana que se traduzem, nos piores momentos, em formas de violência, configuram o complexo psicossocial do âmbito urbano. A favela, como outros guetos de habitabilidade da desigualdade negativa, é um fragmento sócio-organizacional que produz e reproduz impulsos de conduta que repercutem no todo urbano.

O cenário urbano é primordialmente de natureza social e ambiental. Para garantir a sociabilidade dos grupos urbanos é preciso viabilizar ações políticas básicas: educação, saúde, higiene, habitação e infra-estrutura. Concomitantemente se desenvolvem atividades econômicas, de serviços e culturais que singularizam as cidades e as dimensionam num cenário mais amplo, de caráter regional ou

global. As cidades latino-americanas, particularmente, por razões históricas e outras mais atuais - as migrações de grandes contingentes de mão-de-obra dos campos para as cidades; o desemprego em massa pela mudança das tecnologias de produção; e a baixa qualificação de grande parte da população - têm um processo de desenvolvimento muitas vezes caótico. Essa realidade torna a gestão das cidades de alta complexidade, sendo, portanto, necessário redefinir os objetivos e os planos para alcançá-los. A governabilidade das cidades, observadas as escalas de tamanho, dimensionamento econômico e profundidade dos problemas sociais exige, na atualidade, uma visão estratégica transposta para um nível estratégico de implementação.

São fundamentais à gestão estratégica os seguintes pressupostos:

1. missão e objetivos claramente definidos;
2. interação entre a administração e as demandas sociais;
3. paradigmas de eficiência e eficácia qualidade na prestação dos serviços, incluso os terceirizados;
4. administração multipolar – descentralização da gestão;
5. implantação dos sistemas integrados de gestão;
6. atualização permanente das tecnologias da informação;
7. posicionamento frente às realidades competitivas; e
8. sintonia entre o poder público, o poder privado e o terceiro setor.

Na complexa funcionalidade das cidades-zonas cresce a importância da gestão participativa, ou seja, no conjunto de ações a serem formuladas e implementadas, a participação dos segmentos da comunidade urbana será imprescindível, ressalvadas as escalas diferenciadas. Dependendo das características e pontualidades do plano de ação, cada setor da comunidade poderá contribuir com maior ou menor participação, mas, no conjunto, o plano estratégico de desenvolvimento repercutirá o consenso comunitário. A questão participativa, contudo, não pode ser viciada com partidarismo político/ideológico. A interação entre a administração e a demanda social deve consagrar uma prática continuada, democrática e independente, o que caracterizará, verdadeiramente, a gestão urbana. Pode-se, então, estabelecer, desde logo, uma diferenciação entre a administração como a ação mais personalizada, identificada com uma situação política determinada pelo processo eleitoral, e a gestão, como um conjunto de ações resultantes da interação da sociedade com o poder político. O traço comum de ambas será, sem dúvida, a situação mais desejável e proveitosa.

REFERÊNCIAS

BORJA, Jordi, CASTELLS, Manuel. *Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información*. México: Taurus, 2000.

FLEURY, Sonia. Reforma del estado. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, v.35, n.5, p.7-48, set/out, 2001.

GARDNER, Howard. *As Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GÜELL, José Miguel Fernández. *Planificación estratégica de ciudades*. Barcelona: Editorial Gili S.A., 1997.

KLIKSBERG, Bernardo. *El rediseño del estado: una perspectiva internacional*. México: INAP/Fondo de Cultura Económica, 1996.

MINTZBERG, Henry. Managing government, governing management. *Harvard Business Review*, p.75-83, May/June, 1996.

MISOCZKI, Maria Ceci, VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, v.35, n.5, p.164-177, set/out, 2001.

OSBORNE, David, GAEBLER, Ted. *Reinventando o Governo*. Brasília: MH Comunicação, 1995.

SASSEN, Saskia. *As cidades na economia mundial*. São Paulo: S. Nobel, 1998.

A TRAJETÓRIA DE DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO MUNICIPAL EM RECIFE E SALVADOR: ESCOLHAS POLÍTICAS E PROCESSO DECISÓRIO*

Antônio Sérgio Araújo Fernandes**

RESUMO

O artigo analisa comparativamente os governos locais de Recife e Salvador na tentativa de democratizar a gestão municipal, ou seja, de implementar políticas de participação social na administração local. Com o auxílio do conceito de dependência de trajetória, busca-se demonstrar a presença de retornos crescentes no caso de Recife na implementação de políticas de participação social e a ausência destes, no caso de Salvador, na execução das mesmas políticas. Procura-se evidenciar que apesar de ambas as cidades experimentarem o mesmo momento crítico e as mesmas escolhas políticas, suas trajetórias de gestão municipal serão distintas e consolidarão dois tipos diferentes de processo decisório na gestão municipal: em Recife, um processo decisório negociado e em Salvador um processo decisório fechado.

ABSTRACT

This paper is a comparative analysis of local governance in Recife and Salvador in toward the democratisation of local management, that is, toward the implementation of participatory policies. Relying on the concept of path dependency, the thesis seeks to demonstrate that the implementation of participatory policies in Recife has generated increasing returns, whereas in Salvador the latter have been lacking during the implementation of the same policies. It seeks to prove that although both cities experienced similar critical junctures and political choices, its patterns of local governance have become distinct, consolidating two different types of decision making process: in Recife, a negotiated pattern and in Salvador, a closed and elitist pattern of decision making.

* Este artigo origina-se da minha tese de doutorado defendida em fevereiro de 2003 no Departamento de Ciência Política da Universidade de São Paulo (USP). Versões deste texto foram apresentadas no 25º Encontro da ANPOCS realizado em Caxambu/MG em outubro de 2002 e no IX Colóquio Internacional de Poder Local realizado em Salvador/BA em abril de 2003.

** Professor da Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus Araraquara/SP.

INTRODUÇÃO

Este artigo propõe discutir comparativamente os governos locais de Recife e Salvador no que se refere à tentativa simultânea das duas Prefeituras de implementar políticas similares de participação social na gestão pública, no período situado entre 1986 e 2000. O objeto de análise aqui, são os políticos que ocupavam a chefia do executivo, ou seja, os Prefeitos e sua forma de agir diante da implementação de políticas semelhantes de participação social na gestão municipal. As políticas aqui analisadas, desenvolvidas simultaneamente em Recife e Salvador entre 1986 e 2000, foram: I. A regionalização administrativa entre 1986 e 1988; e II. O orçamento participativo entre 1993 e 1996. O resultado na tentativa de desenvolver essas duas políticas é bem diferente em cada cidade. Em Recife, a regionalização administrativa e o orçamento participativo foram efetivamente implementados, enquanto em Salvador, as tentativas de empreender a regionalização administrativa e o orçamento participativo, nesse mesmo período, são mal sucedidas. A diferença no resultado destas duas trajetórias de gestão municipal, na tentativa de implementar a regionalização administrativa e o orçamento participativo, é a questão que o artigo procura compreender.

A demonstração desse fato é feita a partir da constatação da diferença de ação dos governantes que estiveram à frente do Poder Municipal nesse período. As duas cidades aqui analisadas, diante da oportunidade de implementar as mesmas políticas de democratização da gestão municipal, tiveram governantes de forças político-partidárias similares, porém agindo diferente no incentivo à implementação destas políticas. Com base no conceito de dependência de trajetória (path dependency), busca-se mostrar que em Recife ocorre um processo de retornos crescentes (increasing returns) na implementação de políticas de participação social na administração municipal, durante o primeiro (1986-1988) e o segundo mandato (1993-1996) do Prefeito Jarbas Vasconcelos do PMDB. Em Salvador, verifica-se uma situação contrária a de Recife, ou seja, não ocorrem processos de retornos crescentes no que se refere à implantação de políticas de participação social na gestão municipal, dado que nas duas administrações, durante o mandato do Prefeito Mário Kertész (1986-1988) do PMDB e da Prefeita Lídice da Mata (1993-1996) do PSDB, assiste-se a mal sucedidas tentativas de implantar a regionalização administrativa e o orçamento participativo, respectivamente. Quando o PFL ingressou no Poder nas duas cidades, entre 1997 e 2000, observa-se a manutenção do orçamento participativo durante a gestão de Roberto Magalhães, em Recife, e o abandono da mesma política durante a gestão de Antônio Imbassahy, em Salvador.

O artigo está dividido em quatro seções, além dessa introdução e de uma conclusão. A primeira seção apresenta o referencial teórico que guiará a análise, contido no conceito de dependência de trajetória e suas noções componentes de retornos crescentes e momento crítico. A segunda seção trata do momento crítico experimentado em Recife e Salvador ao final dos anos 70 e início dos 80, que insere a questão da participação social na gestão municipal dentro da agenda dos governos locais. A terceira seção fala da implementação da regionalização administrativa entre 1986 e 1988. A quarta seção trata da tentativa de implantação do orçamento participativo, entre 1993 e 1996, e também a continuidade dessa, em Recife, e abandono da mesma, em Salvador, a partir da gestão do PFL nas duas cidades entre 1997 e 2000.

O CONCEITO DE DEPENDÊNCIA DE TRAJETÓRIA¹

Uma definição de dependência de trajetória² é fornecida por Kato (1996a: 1): "A idéia de dependência de trajetória é bem conhecida em política comparada.

De acordo com esta idéia, fatores em questão num momento histórico particular determinam variações nas seqüências sócio-políticas, ou nos resultados dos países, sociedades e sistemas. Neste sentido, eventos passados influenciam a situação presente e a história conta". Levi (1997: 28) provê uma explicação mais apurada: "dependência de trajetória não significa simplesmente que a história conta. Isto é tanto verdade quanto trivial. Dependência de trajetória significa que um país, ao iniciar uma trilha, tem os custos para revertê-la aumentados. Existirão outros pontos de escolha, mas as barreiras de certos arranjos institucionais obstruirão uma reversão fácil da escolha inicial". Dito de outro modo, em momentos críticos no desenvolvimento de um país (ou outra unidade de análise – cidade, região, estado), estabelecem-se trajetórias amplas que são difíceis de reverter, mas dentro das quais existirão novos pontos de escolha para mudança mais adiante.

Segundo Pierson (2000: 251), o conceito de dependência de trajetória tem origem na disciplina da economia, onde também é chamado de retornos crescentes (increasing returns). Em termos gerais, retornos crescentes significam que a probabilidade de avançar no mesmo caminho ou rota estabelecida, aumenta cada vez que se move para dentro do próprio caminho. Isto ocorre porque os benefícios relativos da atividade corrente, comparada com outras opções possíveis, aumenta através do tempo. Para optar por outra trajetória diferente, os custos de sair da trilha de alguma alternativa previamente plausível, crescem. Assim, processos de retornos crescentes também podem ser descritos como auto-reforço ou processos de *feedback* positivo. Em outras palavras, sob condições, na maioria das vezes presentes em setores complexos de conhecimento intensivo, uma tecnologia particular pode conquistar uma vantagem sobre seus competidores, apesar de necessariamente não ser a alternativa mais eficiente no longo prazo. Isso ocorre porque cada tecnologia gera resultados maiores para os usuários à medida que se torna prevalecente. Quando uma nova tecnologia é sujeita a retornos crescentes, os atores têm incentivos para continuar seguindo um caminho específico, uma vez que os passos iniciais foram tomados nessa direção. Dado que a vantagem inicial foi obtida, efeitos de *feedback* positivos podem fechar-se sobre essa tecnologia, excluindo seus competidores. É desse modo que argumentos rotadependentes ou de retornos crescentes têm sido aplicados para explicar o domínio de mercado, ao longo do tempo, de algumas tecnologias como o teclado QWERTY, o vídeo cassete VHS, ou o sistema de computador WINDOWS.

Uma idéia chave para o conceito de dependência de trajetória é a noção de momento crítico (critical juncture). De acordo com Lipset e Rokkan (1967: 37), a idéia de escolhas cruciais e seus legados, que pode ser chamada de momentos críticos, tem foco principal sobre circunstâncias decisivas na vida política, onde ocorrem transições que estabelecem certas direções de mudança, e excluem outras num caminho que molda a política por anos. Segundo D. Collier e R. Collier (1991: 29; 782), momento crítico é definido como: "um período de significativa mudança, que normalmente ocorre em distintos caminhos por diferentes países (ou outras unidades de análise), e que é hipotetizado para produzir legados distintos". O momento crítico é uma situação de transição política e/ou econômica vivida por um ou vários países, estados, regiões, distritos ou cidades, caracterizado por um contexto de profunda mudança, seja ela revolucionária ou realizada por meio de reforma institucional. O tempo de duração deste momento crítico pode ser de anos ou até décadas. Num momento crítico, o processo de mudança que se inaugura, deixa um legado que conduz os políticos a fazerem escolhas e tomarem decisões sucessivas ao longo do tempo, visando a reprodução deste legado.

¹ Esta seção é uma versão simplificada do artigo publicado por mim na BIB – Revista Brasileira de Informação Bibliográfica n.53 que trata do conceito de dependência de trajetória. Sobre este artigo ver Fernandes (2002).

² O conceito de dependência de trajetória é utilizado na análise institucional, sobretudo no campo do institucionalismo histórico que tem como fundamento teórico central o estudo das instituições a partir da história ou da seqüência de eventos históricos. Dentro dessa concepção de análise política, é enfatizado o impacto da existência de legados políticos influenciando sobre escolhas políticas subsequentes (Hall e Taylor, 1996: 941).

O conceito de dependência de trajetória será utilizado aqui para mostrar como Recife e Salvador experimentaram o mesmo momento crítico de democratização da gestão municipal no Brasil, que se situa entre o final dos anos 70 e início dos 80. Além do momento crítico, por meio do conceito de dependência de trajetória, será demonstrado como durante as duas gestões de Jarbas Vasconcelos, entre 1986 e 1988 e depois entre 1993 e 1996, as políticas de participação social implementadas, que serão aqui analisadas, quais sejam respectivamente, a regionalização administrativa e o orçamento participativo, foram reforçadas positivamente em seus mandatos, o que tornou possível a consolidação da participação social na gestão municipal. Do mesmo modo, será mostrado tomando como referência a dependência de trajetória, como ocorreu o contrário em Salvador durante a gestão de Mário Kertész, entre 1986 e 1988 e de Lídice da Mata, entre 1993 e 1996, ou seja, a regionalização administrativa e o orçamento participativo não foram reforçados positivamente e, portanto, não foi consolidado um processo decisório negociado na gestão municipal da cidade.

○ MOMENTO CRÍTICO

O momento crítico que envolverá as duas cidades encontra-se na democratização do governo local no Brasil que ocorreu concomitante à democratização no nível nacional. Ao final dos anos 70 e início dos 80, verifica-se nas grandes cidades do país, sobretudo nas capitais, a emergência dos movimentos sociais de bairros, assessorados pela Igreja Católica e grupos técnicos de profissionais liberais ou ONGs, que passam a reivindicar do Poder Público Municipal, melhores condições de infra-estrutura urbana, serviços públicos e moradia, assim como participação nas decisões de governo. Nessa época, no que tange a problemática urbana em áreas pobres das metrópoles brasileiras, a discussão entre os governos locais das capitais e das grandes cidades do país e a sociedade civil organizada girava em torno da criação de novos mecanismos de gestão pública municipal que visassem fundamentalmente: 1. O tratamento objetivo da questão social pela esfera de governo municipal – por meio de obras de urbanização e habitação popular, bem como pelo provimento de serviços públicos; e 2. A politização do problema das carências urbanas em áreas pobres das cidades com o envolvimento da população e dos grupos sociais interessados nas decisões de governo.

Com a redemocratização e a constituição de 1988, ocorre a consagração da descentralização e da questão a participação social na gestão pública. No início da década de 80, já nas eleições estaduais de 1982, a participação social na gestão pública passou a se tornar uma tendência em administrações de partidos como o PMDB e PT, que colocavam a democratização nas decisões como item prioritário do programa de governo.

○ MOMENTO CRÍTICO EM RECIFE

As ONGs, junto com os movimento de bairro e a Igreja, tiveram um papel político ativo ao final dos anos 70 e durante toda a década de 80 em Recife. Ao final dos anos 70 e início dos 80, as ONGs vão exercer pressão frente ao Poder Público para que este atendesse às demandas dos movimentos sociais, e mais tarde, com Jarbas Vasconcelos como Prefeito, tanto na sua primeira administração (1986-1988), como depois em segunda gestão, entre 1993 e 1996, participarão ativamente da gestão urbana da Prefeitura Municipal³. As ONGs terão um envolvimento intenso na área urbanística, trabalhando como mediadoras dos

³ No que se refere à Igreja, o arcebispo de Olinda e Recife à época, Dom Hélder Câmara, foi uma liderança fundamental na organização das associações de moradores, através da Comissão de Justiça e Paz (CJP).

movimentos de bairro nas questões ligadas a habitação e urbanização (Motta, 1997; Maia, 1996; Cortez, 1990). É importante notar o papel relevante das ONGs como agente mediador de interesses entre os movimentos sociais e o Poder Público na negociação de demandas populares, tais como habitação, posse de terra e infra-estrutura urbana, questões que necessitavam de *expertise* jurídica ou urbanística, a qual os movimentos de bairro não possuíam (Maia, 1996)⁴.

A partir de 1979, há uma pressão dos movimentos de bairro, ONGs e Igreja sobre o Governo Municipal no que tange a uma mudança de postura nas políticas públicas, procurando envolver a população na busca de soluções partilhadas para os problemas enfrentados. Em 1979, Gustavo Krause é nomeado Prefeito de Recife pelo Governador de Pernambuco Marco Maciel e durante sua gestão será dado início ao processo de reconhecimento das favelas no Recife como Zonas Especiais de Interesse Social (ZEIS), a partir do projeto de urbanização da favela de Brasília Teimosa, situada no bairro nobre de Boa Viagem. Trata-se do conhecido "Projeto Teimosinho", elaborado pela ONG, Centro de Pesquisa e Ação Social, junto com uma comissão de moradores do Bairro de Brasília Teimosa. Além da imediata execução do Projeto Teimosinho, a Prefeitura do Recife em 1980, cria 26 Áreas Especiais, definindo procedimentos peculiares para análise de projetos e controle urbanístico. Em janeiro de 1983, durante o mandato do Prefeito Joaquim Francisco, é sancionada a nova Lei de Uso e Ocupação do Solo (lei nº 14.511/83) vigente até o momento, onde o zoneamento urbano do Recife é redefinido, criando-se as chamadas Zonas Especiais de Interesse Social (ZEIS). Foi incluída apenas uma área em 1983 nas 26 ZEIS já definidas em 1980, contudo apesar do reconhecimento oficial de 26 ZEIS, havia uma ausência na normatização específica para orientar a ação pública na gestão destas áreas. As ZEIS foram um ponto de partida importante para a criação mais adiante, na gestão do Prefeito Jarbas Vasconcelos, do PREZEIS (Plano de Regularização das Zonas Especiais de Interesse Social), política de regularização e urbanização de favelas, oriunda da criação das ZEIS. O PREZEIS foi definido como um programa que visa a urbanização de favelas por meio da participação da população moradora, tanto na elaboração do plano de urbanização, quanto na regularização da urbanização. Essa urbanização foge aos padrões tradicionais, uma vez que procura respeitar as formas de ocupação do espaço pela população residente na favela.

O MOMENTO CRÍTICO EM SALVADOR

Em Salvador, a atuação da Igreja Católica e das assessorias técnicas de profissionais liberais, ao lado dos movimentos de bairro reivindicando posse de terra, melhores condições de habitação, infra-estrutura urbana e participação social nas decisões de governo, ganha força a partir da segunda metade da década de 70⁵. Dentre as entidades de profissionais liberais com atuação na política local neste período, destaca-se o IAB. Em fins de 1973 o IAB organiza a "Semana do Urbanismo" que deixou como saldo a constituição do Convênio Cultural de Profissionais Liberais, composto por mais de 12 entidades profissionais (Almeida, 2001; Espiñeira, 1997: 46-47). O Convênio Cultural conseguiu aproximar associações de bairro, e a partir dele, foi criada a Comissão Provisória do Trabalho Conjunto de Salvador. O Trabalho Conjunto teve relevante atuação no movimento comunitário. Além do Trabalho Conjunto, em 1979 é criado o Movimento Contra a Carestia (MCC) e a Federação de Associação de Bairros de Salvador (FABs).

⁴ Entre as ONGs importantes que surgem entre as décadas de 60 e 80, e que vão exercer um papel ativo na política local, tem-se: a FASE ; o CEAS; o GAJOP; o Centro Luis Freire; a ETAPAS; e o ARRUAR.

⁵ No que tange à Igreja Católica nesta época, o Cardeal Dom Avelar Brandão Vilela, apesar de manter-se distante do movimento de organização das CEBs, não exerceu pressão contrária ao trabalho de base da Igreja. Há que se destacar a atuação do Abade do Mosteiro de São Bento à época, Dom Timóteo Amoroso, que, com uma postura independente na arquidiocese, transformou o Mosteiro de São Bento num espaço ecumênico e de prática de liberdade política.

Em 1979, o Governador da Bahia de então, Antônio Carlos Magalhães (ACM) nomeia Prefeito de Salvador Mário Kertész. Apesar de declarar-se aberto ao diálogo com os movimentos de bairros, Kertész, durante sua gestão, não mostra em suas atitudes capacidade de negociação com os mesmos, como demonstra o episódio da favela do Calabar. Em 1981, após várias pressões da associação de moradores do Calabar no sentido de legalizar a posse de terra e urbanizar a favela, a partir de um projeto encaminhado pela comunidade, a Prefeitura resolve suspender os serviços que estava desenvolvendo e as obras iniciadas no bairro. Apesar das demandas da associação de moradores do Calabar contar com o apoio da Federação das Associações de Bairros (FABs), da OAB e do Cardeal Dom Avelar Brandão Vilela, Kertész não negocia com a associação de moradores e responde de modo repressivo, além de não acatar o projeto de urbanização, nem a proposta de legalização de posse de terra que os moradores encaminharam (Conceição, 1984). Mário Kertész mostra-se, portanto, sem habilidade para exercer a administração da cidade, dentro de uma arena decisória negociada com atores políticos ativos, tais como movimentos e associações de bairro. Entretanto, Kertész voltará a assumir o governo municipal, desta vez eleito pelo PMDB em 1985, paradoxalmente tendo a participação social na gestão municipal como item do programa de governo.

Para finalizar a seção, é importante notar que apesar do momento crítico comum experimentado por Recife e Salvador, o modo como cada municipalidade o vivenciou, mostra nuances que acabaram por diferenciar as duas cidades em termos de processo decisório. Dois episódios semelhantes envolvendo a regularização e a posse da terra em duas grandes favelas situadas em áreas nobres das duas cidades evidenciam esse aspecto. Brasília Teimosa e Calabar são episódios similares, porém com desfechos distintos. No caso de Brasília Teimosa, o acolhimento por parte do Prefeito Gustavo Krause do Projeto Teimosinho, encaminhado pelo movimento de bairro junto com uma assessoria técnica, abriu caminho para a aprovação, em 1983, da Lei das ZEIS em Recife. No caso do Calabar, a postura do Prefeito Mário Kertész, contrária à de Krause em Recife, ou seja, fechada e unilateral, não conseguiu resolver o problema imediato da comunidade do Calabar, transferindo-o para outra gestão.

A REGIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA EM RECIFE E SALVADOR (1986-1988)

Com a volta das eleições para o executivo municipal das capitais em 1985, a participação social tornou-se item da agenda dos governos locais das capitais. A regionalização administrativa foi uma política comum observada em algumas capitais que procurou responder a esta demanda por participação na gestão municipal das grandes cidades brasileiras. Basicamente, a regionalização administrativa consistia em dividir o território da cidade em administrações regionais, que seriam compostas por administradores e conselhos regionais de cidadãos com poder de negociação junto ao Prefeito no estabelecimento de prioridades de ação nos bairros, tais como obras de infra-estrutura, habitação popular e prestação de serviços públicos. A política de regionalização administrativa desenvolvida em Recife e Salvador nesse período, foi uma iniciativa do executivo municipal das duas cidades, também empreendida nesse mesmo triênio (1986-1988) em duas outras capitais – Curitiba e Rio de Janeiro.

Dois objetivos comuns estavam presentes na implementação das Administrações Regionais nessas quatro capitais: o primeiro era a descentralização da estrutura administrativa, visando maior eficiência na realização de obras e prestação de serviços públicos; e o segundo era a tentativa de criar critérios para a organização e funcionamento de mecanismos de participação popular, ou seja, a partir das ARs, buscava-se institucionalizar a prática de participação social na gestão municipal.

A REGIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA EM RECIFE

Na eleição de 1982 para governador do estado, uma frente de centro-esquerda liderada pelo PMDB apresentou o Senador Marcos Freire – da ala autêntica do partido –, para disputar o pleito contra Roberto Magalhães, do PDS, que tinha na chapa, como vice, o então Prefeito do Recife, Gustavo Krause. Marcos Freire foi derrotado por Roberto Magalhães por uma diferença de 5% dos votantes. Roberto Magalhães obteve 913.774 votos (46,8% dos votantes), enquanto Marcos Freire chegou a 816.085 votos (41,8% dos votantes). Em Recife, o desempenho de Marcos Freire, com 270.192 votos (62,8% dos votantes), foi bem superior ao de Roberto Magalhães, que teve 128.971 (29,9% dos votantes), mostrando uma tendência de oposição no eleitorado da capital pernambucana. Essa tendência de Recife no pleito de 1982 também se confirmou na eleição para a Câmara de Vereadores, na qual, das 33 cadeiras disputadas, 22 foram ocupadas pelo PMDB, enquanto apenas 11 ficaram com o PDS.

Em Recife, durante o período de campanha política para a eleição de 1985, ocorre no PMDB uma disputa entre dois grupos: os moderados e os autênticos. Os moderados, liderados por Marcos Freire⁶, surpreenderam o candidato natural do partido na convenção, pertencente ao grupo autêntico, que era Jarbas Vasconcelos (Soares, 1996: 139; Leal, 1995: 79). Ao perder a convenção do PMDB que indicava o candidato a Prefeito de Recife, Jarbas Vasconcelos abrigou-se no PSB, tendo sido apoiado pelo grupo autêntico do PMDB, por grande parte da militância e por Miguel Arraes, uma das principais lideranças do PMDB àquela época, que viria ser eleito pelo partido um ano depois governador de Pernambuco. Os moderados, que venceram a convenção do PMDB, estabeleceram uma aliança com o PFL, a “Aliança Democrática Local”, e lançaram o nome de Sérgio Murilo como candidato a Prefeito. Jarbas Vasconcelos, no PSB, reorganiza a “Frente Popular do Recife” junto com o PC do B, um grupo dissidente do PT e a maioria dos líderes e militantes do PMDB⁷. O PCB não participa da Frente, e lança a candidatura Roberto Freire, o PT e o PDT também lançam candidatura própria. O resultado da eleição dá a vitória a Jarbas Vasconcelos, que obteve 149.937 votos (33,1% dos votantes) contra 125.503 votos (27,8% dos votantes) do segundo colocado, o candidato da coligação PMDB/PFL, Sérgio Murilo. Após eleito Prefeito do Recife, Jarbas Vasconcelos retorna ao PMDB, agora na condição de principal liderança do partido no estado, ao lado de Miguel Arraes.

A regionalização administrativa em Recife teve a denominação de Programa Prefeitura nos Bairros. O “Prefeitura nos Bairros” foi iniciado em fevereiro de 1986 sob a responsabilidade da Secretaria de Ação Social. Para implementar o programa, a Prefeitura dividiu a cidade em 12 Regiões Político-Administrativas (RPAs) e estabeleceu um calendário de reuniões com as associações de moradores destas RPAs, as chamadas plenárias populares, para definição das prioridades a serem executadas.

Após uma etapa preliminar de levantamento das entidades e associações nos bairros, e de uma fase preparatória de convocação destas, eram realizadas

⁶ Marcos Freire, naquele momento era um dos três principais líderes do PMDB em Pernambuco junto com Miguel Arraes e Jarbas Vasconcelos. Marcos Freire tinha sido Prefeito de Olinda, eleito em 1968, e renunciou ao cargo antes da posse por discordar da cassação do seu vice. Foi o deputado federal mais votado em 1970 pelo MDB no estado, e foi eleito senador pelo MDB em 1974. Apesar de pertencer a ala autêntica do PMDB, na eleição de 1985, era a favor de uma aliança entre PMDB e PFL, reproduzindo em Pernambuco o que ocorreu no colégio eleitoral que elegeu Tancredo Neves Presidente do país. Durante o mandato do Presidente Sarney, ocupou a Presidência da Caixa Econômica Federal e foi Ministro da Reforma Agrária, vindo a falecer em 1987.

⁷ A Frente do Recife foi uma coligação de partidos de esquerda e centro esquerda, criada em Recife em 1955, na primeira eleição municipal para a capital desde a redemocratização. Os comunistas, junto com o PSB, o PTB e pequenos partidos de centro-esquerda fundam a chamada Frente Popular do Recife e vencem três pleitos municipais na capital com Pelópidas Silveira (1955 e 1964) e Miguel Arraes (1959). Em 1958, junto com a UDN vencem a eleição para Governador do Estado elegendo Cid Sampaio e na eleição estadual de 1962, Miguel Arraes seria eleito governador de Pernambuco pela Frente do Recife sendo cassado em 1964.

as plenárias em cada RPA com as associações e a Secretaria de Ação Social, onde eram recolhidas reivindicações das comunidades. De posse destas reivindicações, os diversos órgãos da administração municipal procediam ao levantamento de custos, e o Prefeito, com todo o secretariado, voltava a plenária para negociar um programa mínimo de curto, médio e longo prazo a ser executado em cada RPA. Desta negociação surgia o Plano de Ação regionalizado e setorializado, para ser incluído no orçamento municipal ou ser transformado em projeto para a obtenção de recursos externos. O Plano de Ação era acompanhado mensalmente em cada RPA através de uma reunião de prestação de contas entre cada secretário municipal e as entidades populares. A Secretaria de Ação Social mantinha um sistema de informação sobre o andamento dos compromissos assumidos, que emitia relatórios para as associações a cada três meses.

De acordo com os dados da Prefeitura, revelados por Soares (1996: 287), o saldo geral do Programa Prefeitura nos Bairros mostra que de um total de 8.458 reivindicações trazidas às plenárias nos três anos de gestão, 5.918 foram atendidas pela Prefeitura. A principal reivindicação foi a urbanização dos morros e favelas que representou 22% do conjunto de todas as demandas atendidas pela Prefeitura, seguida de pavimentação e sistema viário, que totalizou 18,21% das demandas negociadas, e o terceiro setor que teve maior número de demandas atendidas foi o saneamento, com 10,39%.

A REGIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA EM SALVADOR

Em 1982, João Durval Carneiro do PDS, é eleito governador da Bahia com 1.623.422 votos (51,6% do total de votantes), contra 1.030.111 votos (32,2% do total de votantes) do candidato do PMDB, Roberto Santos, ex-governador da Bahia entre 1975-1979⁸. Apesar disso, a votação de João Durval em Salvador foi muito pequena, ele obteve apenas 99.118 votos (18,1% do total de votantes de Salvador) contra 388.851 votos (71,2% do total de votantes da cidade) de Roberto Santos, o que mostra um perfil "anticarlista" do eleitorado soteropolitano naquele momento. A vitória de João Durval se concretiza no interior do estado, onde, dos 335 municípios que a Bahia possuía em 1982, o candidato do PDS vence em 279 (83,3%), enquanto que Roberto Santos vence em apenas 56 municípios (16,7%). Na eleição para a Câmara de Vereadores, o PMDB foi o grande vitorioso, obtendo 26 das 33 cadeiras disputadas, ficando o PDS com apenas 7 vereadores⁹.

Em Salvador, Mário Kertész, com o respaldo da votação expressiva que sua esposa obteve para a Câmara de Vereadores em 1982, ingressou no PMDB já como virtual candidato a Prefeitura de Salvador nas eleições que se realizariam em novembro de 1985¹⁰. A entrada de Kertész, um "ex-carlista", no PMDB, era parte da estratégia do partido para ganhar as eleições estaduais de 1986 (Dantas Neto, 2000: 69). Na capital, qualquer candidato apoiado por ACM não teria chance

⁸ Roberto Santos, candidato do PMDB em 1982, era um ex-arenista que tinha sido governador da Bahia entre março de 1975 e março de 1979, sucedendo ACM. Foi indicado e nomeado com o apoio de Juracy Magalhães e Luiz Viana Filho, contra a vontade de ACM, que naquele momento terminou aceitando a indicação de seu nome para sucedê-lo. Roberto Santos acaba saindo da ARENA por não aceitar, desta vez, a indicação de ACM para sua sucessão, o que terminaria por acontecer.

⁹ A preferência dos principais partidos conservadores baianos (PDS e depois PFL) pela candidatura de políticos para o Governo da Bahia com forte influência no interior do estado, diz respeito ao fato da distribuição do eleitorado baiano apresentar um contingente proporcionalmente muito pequeno na capital em relação ao resto do estado. No último Censo do IBGE (Censo 2000) a região metropolitana de Salvador representa, 23% da população total da Bahia. Para a conquista do Poder Estadual na Bahia, a capital e sua região metropolitana não se constituem num colégio eleitoral importante, tal como se vê em outros estados brasileiros.

¹⁰ Eliana Kertész, esposa de Mário Kertész, ingressa no PMDB em 1981 e na eleição para a Câmara de Vereadores em 1982, obtém 94.685 votos (17,3% do total de votantes). Esta votação foi um pouco menor que os 99 mil votos obtidos, em Salvador, pelo candidato do PDS a governador do Estado, João Durval Carneiro.

de vitória. Isto é verificado na derrota esmagadora que João Durval, candidato do PDS escolhido por ACM, sofreu em Salvador para o candidato do PMDB, Roberto Santos, na eleição para governador em 1982. Restava ao partido atrair lideranças ligadas ao carlismo que estivessem insatisfeitas com a “chefia” de ACM, e que possuísem densidade eleitoral na capital e no interior do estado para assegurar a vitória de Waldir Pires, considerado já no final de 1985, candidato natural do PMDB ao governo da Bahia¹¹. Kertész, assim como outros ex-carlistas, eram vistos no PMDB como antigos inimigos que agora se tornavam aliados à vitória de Waldir no ano seguinte. Nesse contexto, Mário Kertész é eleito Prefeito de Salvador em 1985 com uma grande votação, recebendo 328.256 votos (56,4% dos votantes) contra 96.130 votos (16,5% dos votantes) do segundo colocado, Edvaldo Brito do PTB.

No momento de implantação das Administrações Regionais (ARs), o grupo de trabalho responsável passa a desenvolver o cadastramento de moradores e entidades civis atuantes no município, bem como o levantamento das atividades e rotinas da Prefeitura para a definição da matriz de serviços que seriam descentralizados (Teixeira, 1990: 20). À medida que os contatos evoluem com as secretarias e demais órgãos da Prefeitura, aprofunda-se a discussão sobre a proposta de estrutura administrativa das ARs e sua viabilidade. O mesmo ocorre em relação à organização dos Conselhos Regionais quando se desenvolve a discussão com os movimentos sociais, onde alguns se mostram resistentes a participar e outros, como o MDF e as entidades a ele vinculadas, se negam a discutir ou ter qualquer participação formal no programa.

Apesar do Programa das Administrações Regionais ganhar a simpatia dentro da Prefeitura e também entre alguns vereadores e lideranças comunitárias, este não possuía espaço nem se constituía em prioridade para o Prefeito, que tratava-o com indiferença. O programa das ARs passou a subsistir quase exclusivamente de verbas, nele alocadas, por agências do Governo Federal (Teixeira, 1990: 21). Dentro da equipe de trabalho vivia-se um dilema. Era nítido que o programa perdia credibilidade junto às entidades civis à medida que se percebia a falta de força política que as ARs mostravam junto ao Prefeito. Ao mesmo tempo, o Prefeito continuava a manter em seu discurso a defesa da descentralização administrativa e da participação social, apesar de não dar nenhuma atenção ao projeto das ARs. De fato, Mário Kertész desde o início do seu mandato deu prioridade às obras urbanas pontuais, tendo a Secretaria Extraordinária de Projetos Especiais à frente dos dois principais programas de sua administração, o Transporte de Massa de Salvador (TMS) e as obras desenvolvidas pela Fábrica de Equipamentos Comunitários (FAEC).

Por outro lado, ainda que o Programa das ARs fosse de fato indiferente ao Prefeito, deveria ser mantido pela necessidade de preservação da aliança política que foi estabelecida no PMDB para a eleição de Waldir Pires como governador, aliança esta que acaba se rompendo na eleição de novembro de 1988, quando da escolha do sucessor de Kertész¹². Entretanto, no início de 1988 ainda estava de pé a aliança no PMDB entre os dois grupos, os históricos e os ex-carlistas, e não convinha ao grupo que desenvolvia o Programa das ARs (o grupo histórico) sua desmoralização, visto que o fracasso total das ARs significaria o fracasso deste grupo, que tinha como líder o vereador Fernando Schmidt¹³, naquele momento um dos possíveis candidatos a Prefeito em novembro de 1988 pelo PMDB.

¹¹ *Dentre essas lideranças ex-carlistas que ingressam no PMDB e são aliados importantes para a vitória de Waldir Pires em 1986, tem-se: o senador Jutahy Magalhães; os deputados federais Ruy Bacelar e Prisco Viana; o Senador e ex-governador Luiz Viana Filho; e o Prefeito de Guanambi e também produtor rural Nilo Coelho.*

¹² *Mário Kertész, na eleição de 1988, acaba apoiando a candidatura do radialista Fernando José que vem a ser eleito Prefeito de Salvador. Waldir Pires, então governador da Bahia e a ala autêntica do PMDB, não concordam com a indicação de Fernando José e terminam por apoiar o candidato do recém criado PSDB no Estado, Virgildásio de Senna.*

¹³ *Fernando Schmidt, à época vereador do PMDB, pertencente a chamada ala autêntica do partido foi Chefe da Casa Civil no governo de Mário Kertész e responsável pela implementação das administra-*

Em suma, o Programa das Administrações Regionais de Salvador não conseguiu ser implementado como fora projetado. No final da gestão, tem-se como saldo apenas a implantação de uma AR. Torna-se claro, ao analisar o caso do Programa das ARs em Salvador, que, para Mário Kertész, a questão da participação popular na gestão urbana se constituía numa retórica que servia apenas para poder compor um arco de alianças com a ala histórica do PMDB, representada ali pelo vereador Fernando Schmidt, defensor de tal proposta. Em Salvador, portanto, o governo municipal terminou por dar um retorno negativo a uma parte do eleitorado e principalmente a sociedade civil e aos movimentos sociais quando não realizou a regionalização administrativa. Ocorre, assim, uma frustração da expectativa destes atores políticos, pois os movimentos e entidades civis esperavam que o grupo que compunha o governo eleito confirmasse seu compromisso de campanha, ou seja, estimulasse a participação social no processo decisório de governo municipal.

A EXPERIÊNCIA DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO EM RECIFE E SALVADOR (1993-1996)

A eleição de 1993 leva ao Poder em quatro importantes capitais do país¹⁴ - Recife, Salvador, Belo Horizonte e Porto Alegre -, Prefeitos eleitos por partidos ou alianças de partidos progressistas que desenvolveram duas políticas de governo comuns: 1. O orçamento participativo; e 2. A parceria com a iniciativa privada, ONGs e organizações populares em programas de desenvolvimento econômico. De acordo com Moura (1996; 1997), este tipo de gestão municipal com prioridade para a participação social na gestão pública, e na parceria público-privado visando à resolução de problemas econômicos locais, compõem as duas principais tendências de renovação no que tange a gestão pública municipal: o ativismo democrático e o empreendedorismo local. O ativismo democrático indica um conjunto de idéias ou práticas, normalmente difundidas por governos de esquerda, que buscam o exercício de uma cidadania ativa a partir da construção de espaços de participação e controle social na gestão local. Experiências já bastante conhecidas e muito difundidas como o orçamento participativo, os mutirões habitacionais, fóruns de cidade e conselhos municipais, são exemplos de ativismo democrático na gestão local. O empreendedorismo local é uma perspectiva de atuação dos governos que privilegia o papel destes como articuladores na criação de mecanismos de cooperação público-privado, assim como a partir da formação de consensos em torno de projetos estratégicos. Além disso, ganha relevância na atividade governamental a ênfase do *marketing* na gestão pública, este último visando à promoção interna e externa da cidade.

O ORÇAMENTO PARTICIPATIVO EM RECIFE

Em 1990, Jarbas Vasconcelos candidata-se a Governador, ainda pela Frente Popular, sendo derrotado pelo candidato do PFL, Joaquim Francisco. Nessa eleição, Miguel Arraes sai candidato pelo PSB a Deputado Federal, sendo eleito com 10,4% dos votantes, porém o PSB não participa da Frente Popular, apesar de Arraes apoiar formalmente a candidatura de Jarbas. Na eleição para governador, Joaquim Francisco vence no primeiro turno com 50,9% dos votos válidos, contra 44,8% dos votos válidos de Jarbas Vasconcelos que perde para o candidato do PFL por apenas 6,1% dos votos válidos.

¹⁴ As quatro capitais e seus respectivos prefeitos eleitos foram: Belo Horizonte, com Célio de Castro do PSB; Recife, com Jarbas Vasconcelos do PMDB; Porto Alegre, com Tarso Genro do PT; Salvador, com Lídice da Mata do PSDB.

A eleição de 1990 marcou o fim da Frente Popular, tornando explícita a disputa entre Jarbas Vasconcelos e Miguel Arraes, o que levou a um novo desenho no quadro político de Recife e Pernambuco a partir da eleição para Prefeito da capital em 1992. Neste pleito, Jarbas Vasconcelos, agora como adversário de Arraes - que apoiou outro candidato -, porém lastreado pela votação significativa que obteve em 1990 na disputa para o governo do estado e pelo prestígio popular devido a boa gestão que realizou entre 1986 e 1988, é eleito pelo PMDB em 1992, Prefeito do Recife, vencendo no primeiro turno das eleições, com 52,7% dos votos válidos, tendo como segundo colocado, Humberto Costa do PT com 18,7 % dos votos.

Jarbas Vasconcelos contou como aliado, na eleição de 1992, apenas com o PSDB, que tinha como lideranças importantes o vice-prefeito Sílvio Pessoa e o vereador João Braga. Em 1994 uma parte do PMDB alia-se ao PFL em Pernambuco, acompanhando a aliança nacional PSDB-PMDB-PFL - que elegeu o Presidente Fernando Henrique Cardoso -, para apoiar a candidatura de Gustavo Krause (PFL) para governador¹⁵. Jarbas Vasconcelos adere à aliança com o PFL e apóia a candidatura de Krause que acaba sendo derrotado por Miguel Arraes no primeiro turno das eleições. Arraes torna-se governador de Pernambuco pela terceira vez, vencendo com 1.262.417 votos (54% dos votos válidos).

Em seu novo mandato, Jarbas Vasconcelos continua com a proposta de democratização da gestão municipal, entretanto, adota elementos em sua plataforma de governo ligados a parceria com empresas privadas no desenvolvimento de projetos urbanos, e na recuperação de espaços públicos, assim como a importância de tratar mais atentamente da questão do turismo e do marketing cultural da cidade¹⁶.

De responsabilidade da Secretaria de Políticas Sociais, a nova proposta do Programa Prefeitura nos Bairros iniciou com o redimensionamento da regionalização administrativa existente na cidade de Recife, que era constituída de 12 regiões político-administrativas (RPAs). Tomando o bairro como unidade de referência, a cidade foi dividida em 06 RPAs, cada uma delas sub-dividida em 03 micro-regiões (MRs). Nas duas primeiras fases do Programa Prefeitura nos Bairros, entre 1993 e 1994, este se desenvolveu tal como na primeira versão entre 1986 e 1988. A primeira fase consistiu na organização de plenárias populares nas 18 micro-regiões das 06 RPAs, onde as entidades encaminhavam uma lista contendo as principais reivindicações das áreas de sua região, não sendo estabelecidos ainda aí critérios para definição de prioridades. Uma média inicial de 3.000 pleitos foram cadastrados (PCR, 1995). De posse das reivindicações, inicia-se a segunda fase, quando as demandas foram encaminhadas aos diversos órgãos da administração municipal que procediam ao levantamento de custos e, posteriormente, o Prefeito junto com todo o secretariado voltavam nas RPAs para discutir com as comunidades o estabelecimento de prioridades e um plano de ação mínima de curto, médio e longo prazo. Segundo a PCR (1995), em 1993, 45% dos compromissos assumidos naquele ano foram atendidos. Além disso, até junho de 1994, 7% dos compromissos deste ano estavam em andamento e 8% parcialmente atendidos.

A terceira fase do programa Prefeitura nos Bairros iniciou-se em 1995, a partir da necessidade de trabalhar com critérios de avaliação que permitissem uma distribuição coerente e hierarquizada dos investimentos e serviços, levando-se em consideração a carência relativa aos bairros de cada RPA (Bispo, 1999; Leal, 1999). Isso ocorre devido à incerteza da disponibilidade de recursos, para assegurar o atendimento dos compromissos por estes não se encontrarem com orçamento garantido.

A partir destas avaliações do Programa Prefeitura nos Bairros é que surge a idéia de realizar o orçamento participativo, objetivando dar uma nova qualidade ao programa, dado que o investimento passaria a ser planejado e regionalizado por cada RPA a partir de uma grade de carências. A metodologia utilizada pela

¹⁵ Em 1994 o PMDB lançou a candidatura para o governo estadual do ex-governador Cid Sampaio.

¹⁶ No que se refere às parcerias com empresas privadas visando à recuperação de espaços públicos, a Prefeitura desenvolveu a revitalização do Bairro do Recife; o Programa de Adoção de Praças por grandes empresas; realização de eventos culturais (shows, competições esportivas na praia, carnavais fora de época).

Secretaria de Políticas Sociais, junto com a Secretaria de Planejamento para construir a Grade de Carências, consistiu em agrupar os conteúdos das reivindicações em quatro grupos setoriais: educação, saúde, economia e infra-estrutura (PCR, 1996). Para cada micro-região, esses quatro setores foram avaliados com base em dados do IBGE e das secretarias municipais. Foram atribuídas notas nos setores por MR e depois de publicada a situação de carência de cada MR, os delegados atribuiriam a ordem de prioridade das carências.

Foi montado um sistema de representação com a criação de um colegiado de delegados que teria a incumbência de representar a comunidade, junto com as entidades civis nas instâncias decisórias do orçamento participativo. Entre dezembro de 1995 a abril de 1996 foram escolhidos os delegados que representariam as MRs e RPAs. Foram eleitos 320 delegados nas 18 MRs e, uma vez eleitos, os delegados participavam de cursos de capacitação sobre o orçamento participativo em cada RPA com duração de 16 horas aula (Leal, 1999).

Os dois principais espaços decisórios com participação dos delegados eram o Fórum da Cidade e a elaboração do Plano de Investimento Local. O Fórum da Cidade tinha o objetivo de discutir e aprovar os critérios através dos quais deveriam ser rateados os recursos correspondentes à parcela regionalizada do orçamento, que iria resultar no Plano de Investimento Local, após terem sido definidas nas plenárias de RPAs as prioridades das obras a serem executadas. Eram discutidas também, a proposta de Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), o Plano Plurianual de Investimentos e as Políticas Setoriais orientadas pelos Conselhos Municipais. Participavam do Fórum: o Prefeito, os delegados das RPAs, secretários municipais, representantes dos conselhos setoriais, vereadores e várias entidades da sociedade civil. Além de representar as RPAs no Fórum da Cidade, os delegados participaram das plenárias de RPAs para definir a planilha de obras no limite de recursos previstos para o orçamento de 1996, com base na Grade de Carências para a alocação de recursos setoriais. Após estabelecidas as prioridades de carências, os delegados também participavam da elaboração do Plano de Investimento Local que era inserido no projeto de Lei Orçamentária a ser enviado para a Câmara Municipal.

De acordo com Melo et al (2000: 88), uma das principais dificuldades apontadas para explicar os problemas de coordenação do orçamento participativo, referia-se à grande resistência que a Secretaria de Ação Social encontrou por parte das outras secretarias para implantar o programa, sobretudo a Secretaria de Infra-estrutura e a URB-Recife¹⁷, que eram instituições chave da administração, uma vez que controlavam boa parte dos recursos de obras e investimentos do orçamento municipal.

Por conta do plano de investimento regionalizado ter sido estabelecido só em 1996, a partir da grade de carências para o exercício orçamentário de 1997, o orçamento participativo começa a ser implantado efetivamente na gestão entre 1997 e 2000, com o Prefeito Roberto Magalhães do PFL. Neste período, consolida-se no poder local em Recife uma arena decisória negociada, dado que o orçamento participativo, política normalmente praticada por partidos de esquerda, é realizada por um governo do PFL.

Na eleição municipal de 1996, a coligação do PFL/PMDB, elege Roberto Magalhães do PFL, Prefeito do Recife¹⁸. No compromisso de Governo do Prefeito constava a manutenção de todas as políticas desenvolvidas na gestão de Jarbas Vasconcelos (1993-1996) com participação social¹⁹. A situação de continuidade do orçamento participativo, ocorre devido ao fato de que em Recife o custo político de abandonar o orçamento participativo, que era uma das principais políticas de uma

¹⁷ Empresa de Urbanização do Recife (URB-Recife) criada em 1973, empresa pública municipal responsável pelo planejamento e obras urbanas da Prefeitura do Recife.

¹⁸ Roberto Magalhães à época do PFL, foi eleito Prefeito de Recife em 1996 no primeiro turno contando com o apoio de Jarbas Vasconcelos. Magalhães recebeu 50,96% dos votos válidos.

¹⁹ As políticas com participação social, mantidas na gestão de Roberto Magalhães foram: o PREZEIS, o Programa Parceria nos Morros e o orçamento participativo.

gestão muito bem avaliada pelo eleitorado, era mais alto do que optar por uma outra alternativa, tal como um processo decisório fechado, daí o PFL, um partido que não é comprometido programaticamente com a democratização da gestão, assumir a continuidade da participação social na gestão municipal do Recife²⁰.

O ORÇAMENTO PARTICIPATIVO EM SALVADOR

Com a gestão estadual de Waldir Pires (1987-1988)/Nilo Coelho (1988-1990), tendo sido mal sucedida, a eleição estadual de 1990 termina sendo vencida por ACM, que torna-se pela terceira vez governador da Bahia, sendo que a primeira vez eleito pelo voto popular. ACM vence a eleição no primeiro turno com 50,7% dos votos válidos, contra 32,1% dos votos válidos conseguidos pelo segundo colocado, Roberto Santos do PMDB. Neste pleito, ACM vence em 315 municípios do estado enquanto Roberto Santos é eleito em apenas 98. Na capital, ACM vence com 279.805 votos, tendo a chapa formada pelo PC do B, PCB e PSB, obtido a segunda colocação, com 138.015 votos. Esta chapa tinha Lídice da Mata (PC do B) como candidata a governadora.

Na eleição municipal de 1992, o PSDB com a estratégia de firmar-se como alternativa eleitoralmente viável de oposição a ACM, não possuindo nomes com densidade eleitoral, procurou atrair Lídice da Mata. Ao ingressar no PSDB, Lídice da Mata entra no partido na condição de nome natural para candidata a Prefeita nas eleições de 1992²¹. A eleição foi em dois turnos tendo Lídice vencido em ambos os momentos, sendo que no primeiro turno obteve 44,2% dos votos válidos contra 24,5% dos votos válidos de Manoel Castro, candidato do PFL apoiado pelo governador ACM²².

Os programas prioritários desenvolvidos pela Prefeitura ao longo da gestão de Lídice foram o Programa de Desenvolvimento de Ações Estratégicas (PRODAE), que era vinculado diretamente ao gabinete da prefeita, e tinha como objetivo principal a implantação de um Programa de Capacitação para Qualidade Total (PCQT) na administração municipal, que visava preparar melhor o servidor público do município.

O orçamento participativo em Salvador durante a administração de Lídice da Mata, não se constituiu num compromisso de campanha da Prefeita, ou foi consequência de uma política já instalada com participação social, tal como no caso de Recife, onde o avanço do Programa Prefeitura nos Bairros acabou criando o orçamento participativo. Uma das primeiras dificuldades na implementação do orçamento participativo refere-se à regionalização administrativa da cidade, que desde a época do Prefeito Mário Kertész ainda não havia sido completada. Assim, o primeiro passo para que se pudesse proceder a regionalização do orçamento, seria implantar definitivamente as Regiões Administrativas, algo que não ocorreu durante a gestão de Lídice, dado que alguns administradores regionais só foram nomeados no segundo semestre de 1996, quase no final do governo.

No que se refere à representação popular, não se observa nenhum tipo de organização mais sistemática de representação, tal como a existência da figura dos delegados, ou de representantes de associações. Em maio de 1996, iniciam-se as chamadas plenárias temáticas abertas ao público, que foram realizadas nas sedes das Associações de bairro ou em outros espaços cedidos pela comunidade local, convocadas pelos articuladores municipais, juntamente com os conselhos de cada AR. Participavam também dessas reuniões, alguns secretários municipais, a equipe de elaboração orçamentária e as associações e entidades de bairro e de classe. Nestas reuniões o executivo prestava contas de suas realizações do exercício anterior e também apresentava ações programadas para o ano seguinte,

²⁰ Jarbas Vasconcelos deixou o governo como ótimo/bom por 76% do eleitorado, segundo Datafolha em dezembro de 1996, nas onze principais capitais do país (Folha de São Paulo, 31/12/1996).

²¹ A coligação era formada pelo PSDB, PDT, PPS, PSB, PC do B, PV, PMN, PT e PMDB.

²² No segundo turno Lídice da Mata venceu com 43% dos votos válidos contra 24% de Manoel Castro.

além de procurar sensibilizar a comunidade acerca da importância de suas reivindicações e dos critérios de prioridade que devem orientá-las. Uma segunda etapa correspondeu a uma reunião com o Secretário da Fazenda, onde era apresentada a disponibilidade de recursos do município e as intervenções possíveis de serem realizadas pela administração municipal. Além disso, foram feitas prestações de contas de cada secretaria no ano anterior e colhidas as reivindicações da população com a distribuição de 2.450 questionários de consulta popular. A terceira etapa representou a avaliação técnica de cada pedido e reivindicação da população, com o encaminhamento para o órgão competente, que avaliava tecnicamente os projetos que poderiam integrar a Proposta Orçamentária. Definidas as prioridades, as indicações da população são encaminhadas para a Secretaria competente para incorporá-las a sua respectiva proposta orçamentária.

De acordo com Fadul (2000: 133) e Boschi (1999: 674), o processo de incorporação das demandas populares, encaminhadas nas assembleias das ARs, não foi assegurado. A Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Econômico, não respeitou os pleitos das assembleias e os ajustou às informações dos órgãos da Administração Municipal, de acordo com o que orientava a legislação e o Plano Estratégico de Administração Municipal. Nota-se também a falta de mecanismos de controle social na execução das reivindicações inseridas na proposta orçamentária. A inclusão no orçamento de reivindicações avaliadas tecnicamente como possíveis pelos órgãos da administração, não possuía a garantia de execução, dado que não tinha sido instituído nenhum mecanismo de controle e avaliação da população. Como considera Boschi (1999: 674), o orçamento participativo no caso de Salvador, acabou capturado por agentes políticos com maior capacidade de mobilizar recursos, reproduzindo políticas de corte clientelistas, dado que a decisão de distribuição de recursos não levava em consideração a soberania da decisão popular, porém a negociação centralizada nos escalões superiores da administração municipal²³.

Além das dificuldades internas, ligadas à aliança política que a elegeu, a gestão de Lídice da Mata, na Prefeitura de Salvador, encontrou mais dois outros aspectos de dificuldade. O primeiro referia-se ao endividamento da Prefeitura, que tornou as finanças municipais deterioradas. E o segundo aspecto refere-se ao cerco provocado por ACM a sua gestão, por meio do boicote de mídia através da atuação da TV Bahia²⁴, e da realização de obras na cidade pelo Governo do Estado através da CONDER, que provocou uma competição entre esferas de Governo pela gestão urbana do município²⁵.

Com o fracasso da administração de Lídice da Mata, e especificamente do orçamento participativo, mais uma vez em Salvador o governo municipal dá uma resposta negativa ao eleitorado e aos grupos de interesse ligados a democratização da gestão municipal. Ou seja, a Prefeitura mais uma vez não produz retornos crescentes à proposta de democratização da gestão. Na eleição de 1996, o PFL liderado por ACM elege Antônio Imbassahy Prefeito de Salvador. A administração

²³ Foram destinados para o orçamento participativo 27% dos recursos disponíveis para investimentos, que representavam 10% do total do orçamento municipal (Fadul, 2000: 147-148).

²⁴ A TV Bahia, atual Rede Bahia, emissora de propriedade da família de ACM, que transmite a programação da Rede Globo de televisão na Bahia, não concedia espaço de divulgação para a Prefeitura e realizava várias matérias e anúncios contra esta nos diversos programas jornalísticos e anúncios publicitários que eram exibidos diariamente.

²⁵ A Companhia de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Salvador (CONDER) foi criada em 1974, como empresa pública ligada a Secretaria de Planejamento, Ciência e Tecnologia. Desde sua origem, a CONDER atua não só como empresa de planejamento metropolitano que fornecia assistência técnica aos municípios da RMS, mas também como órgão executor de obras. Em 1998, a CONDER passa a se chamar Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia e amplia sua área de atuação para todo o estado. Entre 1993 e 1996, todas as intervenções mais importantes da cidade de Salvador foram projetadas e/ou executadas pela CONDER: a recuperação do Pelourinho, dos Parques de Abaeté e de Pituaçu, o programa de saneamento ambiental Bahia Azul, a construção do novo aterro sanitário da cidade, do Parque Costa Azul, de uma marina na Baía de Todos os Santos e a ampliação do Aeroporto Dois de Julho.

de Imbassahy, entre 1997 a 2000, na Prefeitura de Salvador, tem como característica principal, a gestão municipal com processo decisório fechado. Isto fica demonstrado na desativação do Orçamento Participativo. Dado o fato de que a tentativa de instalar o orçamento participativo foi mal sucedida, o custo político de manter tal política, de uma gestão anterior desgastada e mal avaliada era baixo, daí se tornar viável a alternativa de trabalhar com um processo decisório fechado no governo municipal, tal como propunha o PFL²⁶.

CONCLUSÃO

Recife e Salvador ao longo de 15 anos, desde a redemocratização do país, entre 1986 e 2000, consolidaram dois distintos processos decisórios de gestão urbana, apesar das duas cidades experimentarem o mesmo momento crítico e pontos de escolha política similares nesse período. Em Recife, consolidou-se um processo decisório negociado de gestão municipal, ou seja, permeável por coalizões de poder com grupos de interesses diversos. Em Salvador, prevaleceu um processo decisório fechado de gestão municipal, ou seja, resistente à formação de coalizões com grupos de interesses mais variados, e fortemente marcado por uma liderança política monolítica e personalista.

A partir dos fatos ligados ao jogo político que envolviam as lideranças no poder municipal em ambas as cidades, conclui-se que há uma nítida diferença na ação dos políticos conservadores nas duas cidades com relação às políticas de participação social na gestão municipal. Em Recife, é importante notar que na eleição de 1996 para prefeito, Jarbas Vasconcelos e o PMDB apoiaram o candidato Roberto Magalhães, do PFL. Nesse momento da aliança entre PMDB e PFL, repete-se algo na política municipal em Recife, que é a prática da gestão municipal com participação social por um partido conservador, tal como foi entre 1979-1982 quando a ARENA estava no poder com Gustavo Krause. Mais uma vez os conservadores de Pernambuco no exercício da gestão urbana de Recife vão se deparar com um contexto em que terão de flexibilizar a prática administrativa, ao trabalhar com uma postura mais aberta com a sociedade civil no processo decisório de governo.

Em Salvador, ao contrário de Recife, os conservadores se mostram pouco afeitos a uma gestão com um processo decisório negociado, como fica demonstrado na primeira gestão de Mário Kertész, entre 1979 e 1981, quando, ao contrário de Krause em Recife, ele se mostra sem nenhum interesse para dialogar com a sociedade civil. Também depois, em seu segundo mandato como Prefeito, entre 1986 e 1988 a regionalização administrativa foi tratada com indiferença em sua gestão. Em Salvador, é importante lembrar que Kertész, no seu mandato como Prefeito eleito (1986-1988), não adequou sua prática administrativa à proposta de democratização da gestão defendida pelo grupo autêntico do PMDB. Como não havia força do lado deste último para resistir e barrar seu ímpeto, Kertész continuou com o mesmo tipo de gestão, caracterizada por um processo decisório fechado, herdada da “escola carlista” e já experimentada entre 1979 e 1981. Na gestão de Lídice da Mata (1993-1996), apesar dos autênticos desta vez estarem à frente do poder – uma vez que o PSDB era exatamente a dissidência progressista do PMDB –, as condições de governabilidade ficaram comprometidas devido à falta de coesão e coordenação na aliança de governo, e também a uma disputa com o Governo do Estado, estabelecida por ACM.

Esta diferença de postura dos políticos conservadores em Recife em comparação a Salvador se deve à presença maior de lideranças progressistas, comprometidas com a questão da democratização da gestão municipal na capital pernambucana em relação a Salvador. É importante notar que durante o período

²⁶ Lídice da Mata terminou a administração como a Prefeita mais mal avaliada das 11 principais capitais do país pesquisadas pelo Datafolha (Folha de São Paulo, 31/12/1996), sendo avaliada como ruim/péssima por 43% do eleitorado.

da redemocratização, o PMDB da Bahia, apesar de possuir um grupo comprometido com a democratização da gestão municipal, do qual a Prefeita Lídice da Mata fazia parte, só possuía força eleitoral em Salvador. A evidência disso é a eleição de 1982, quando Roberto Santos perdeu para o candidato apoiado por ACM na maioria dos municípios do interior e venceu, com larga distância de votos, na capital. A eleição na Bahia, portanto é decidida sempre no interior tradicional e polarizada em torno de uma liderança personalista. A razão disso se deve ao fato de o estado possuir uma taxa de urbanização de 67,1% (IBGE, Censo 2000) – uma das mais baixas do país; ter 69% de sua área territorial situada na região semi-árida - uma das mais pobres do país; e sua capital representar apenas 18,7% da população total do estado (IBGE, Censo 2000). Daí explica-se o fato do PMDB na Bahia, durante o período anterior à eleição de Governador do estado em 1986, necessitar atrair para o partido políticos conservadores, que haviam feito parte do grupo liderado por ACM. O resultado do ingresso de ex-carlistas, como Mário Kertész e Nilo Coelho, por exemplo, foi a ala conservadora se sobrepor à ala autêntica do partido.

Em Recife, parte dos políticos que se agregam ao MDB autêntico para apoiar Jarbas Vasconcelos são oriundos da antiga Frente do Recife formada durante o período de 1946-1964, que é reconstituída para a eleição de 1985. Além da vitória de Jarbas Vasconcelos para o executivo municipal em 1985, nas outras duas eleições importantes, vencidas pelos conservadores para o governo de Pernambuco, desde a volta das eleições pluripartidárias, estas são bastante disputadas, quais sejam o pleito de 1982, que deu a vitória a Roberto Magalhães, do PDS, contra Marcos Freire, do PMDB, por apenas 5% dos votantes; bem como a eleição de 1990, quando Joaquim Francisco (PFL) vence Jarbas Vasconcelos (PMDB) por apenas 6% dos votos válidos. As derrotas dos candidatos do PMDB, nas eleições estaduais de 1982 e 1990, foi por pequena margem de votos com grande vitória destes na capital. Diferentemente de Salvador em Recife a capital representa um importante colégio eleitoral. O estado de Pernambuco possui uma taxa de urbanização de 76,5% (IBGE, Censo 2000) e a população da Região Metropolitana de Recife (RMR) representa 42% da população total de Pernambuco. Isso explica em parte porque em Pernambuco, ao contrário da Bahia, a esquerda oriunda do MDB autêntico foi mais competitiva eleitoralmente desde o momento da redemocratização.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Gilberto W. 2001. "Memórias de Comunicação e Construção de Cidadania: As Experiências do Convênio Cultural e do Trabalho Conjunto de Salvador". Prelo para Revista Aegere, Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, mimeo.
- BATES, Robert et al. 1998. *Analytic Narratives*. Princeton: Princeton University Press, 1998.
- BISPO, Rogério de Souza. 1999. *O Processo de Orçamento Participativo no Recife*. Recife, UFPE/CFCH, Dissertação de Mestrado.
- BOSCHI, Renato. 1999. "Descentralização, Clientelismo e Capital Social na Governança Urbana: Comparando Belo Horizonte e Salvador". *Dados*, vol.42, n.4, 655-690.
- COLLIER, David and COLLIER, Ruth. 1991. *Shaping The Political Arena. Critical Junctures, The Labor Movement, and regime Dynamics in Latin America*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1991.
- CONCEIÇÃO, Fernando. 1984. *Cala a Boca Calabar*. Salvador, edição Própria do autor.
- CORTEZ, Ilka Camarotti, 1990. *A Emergência de Novos Atores Sociais: as Organizações Não-Governamentais no Recife, 1970-1980*. Dissertação de Mestrado, MDU/UFPE.

- DANTAS NETO, Paulo Fábio. 2000. "Caminhos e Atalhos: Autonomia Política, Governabilidade e Governança em Salvador". In: Ivo, Anete Leal (org.). *O Poder da Cidade. Limites da Governança Urbana*. Salvador: EDUFBA, pp.51-84.
- ESPIÑEIRA, Maria Victória. 1997. *O Partido, a Igreja e o Estado nas Associações de Bairros*. Salvador: Assembléia Legislativa da Bahia/UFBA.
- FADUL, Élvia. 2000. "Orçamento Participativo: Limites e Contradições de um Modelo Decisório Inovador". In: Ivo, Anete Leal (org.). *O Poder da Cidade. Limites da Governança Urbana*. Salvador: EDUFBA, pp. 121-150.
- FERNANDES, Antônio Sérgio A. 2002. "Path Dependency e os Estudos Históricos Comparados". *BIB - Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais*, n.53, 1º semestre de 2002, pp.79-103.
- _____. 1998. *Empresarialismo Urbano em Salvador: A Recuperação do Centro Histórico Pelourinho*. Dissertação de Mestrado, MDU/UFPE, Recife-PE.
- HALL, Peter & TAYLOR, Rosemary C.R. 1996. "Political Science and The Three New Institutionalisms." In: *Political Studies* 44, 1996, pp.936-957.
- KATO, Junko. 1996. "Path Dependency As a Logic of Comparative Studies: Theorization and Application". Paper presented at Annual Meeting of American Political Science Association (APSA), San Francisco, August 29 – September 1, 1996.
- LEAL, Suely Maria R. 1995. *Para "Além" do Estado: Tendências, Limites e Alcance das Novas Formas de Gestão Urbana a Nivel Local*. Campinas-SP, UNICAMP/Instituto de Economia, Tese de Doutorado.
- _____. 1999. "Gestão Urbana, Poder Local e Cidadania". Recife: UFPE/MDU, Relatório de Pesquisa.
- LEVI, Margaret. 1997. "A Model, A Method and a Map: Rational Choice in Comparative Analysis". In: Lichbach, Mark Irving and Alan Zuckerman (eds.). *Comparative Politics: Rationality, Culture and Structure*. New York: Cambridge University Press.
- LIPSET, Seymour Martin and Stein Rokkan. 1967. "Cleavage Structures, Party Systems, and Voter Alignments: An Introduction". In: Lipset, Seymour Martin and Stein Rokkan, 1967. *Party Systems, and Voter Alignments: Cross National Perspective*. New York: Free Press, 1967, p.1-64.
- MAIA, Maria Leonor Alves. 1996. *NGOs As Mediators. Their Role in Expertise, Language and Institutional Exemption in Urban Development Planning in Recife, Brazil*. University College London/Development Planning Unit. Thesis of Doctorate.
- MELO, Marcus André et al. 2000. *Urban Governance, Accountability and Poverty: The Politics of Participatory Budgeting in Recife, Brazil*. Birmingham: University of Birmingham, Project on Urban Governance, Paterniships and Poverty, august 2000.
- MOTTA, Ênio Laprovitera. 1997. "ONGs e a Gestão Municipal no Recife". In: Gordilho-Souza, Ângela (org.). *Habitat Contemporâneo: Novas Questões no Brasil dos Anos 90*. Salvador FAUFBA/LAB-Habitar, pp. 165-188.
- MOURA, Suzana. 1997. *Cidades Empreendedoras, Cidades Democráticas e Redes Públicas: Tendências à Renovação na Gestão Local*. Tese de Doutorado. Salvador: UFBA/NPGA.
- _____. 1996. "Cidades Empreendedoras, Cidades Democráticas e a Construção de Redes Públicas na Gestão Local". *Organizações e Sociedade*, dezembro de 1996, pp.33-61.
- PIERSON, Paul. 2000. "Increasing Returns, Dependência de trajetória, and Study of Politics". *American Political Science Review*, vol..94, n.2, june 2000, pp.251-267.
- PCR – Prefeitura da Cidade do Recife. 1995. *Programa Prefeitura nos Bairros/Orçamento Participativo*. Secretaria de Políticas Sociais, 27p.

PCR – Prefeitura da Cidade do Recife. 1996. Orçamento Participativo - Grade de Carências. Recife: PCR, Secretaria de Políticas Sociais/Secretaria de Planejamento.

SOARES, José Arlindo. 1996. *Mudanças e Impasses na Gestão das Grandes Cidades no Brasil (1986-1996)*. Brasília, UNB/Dep. de Sociologia, Tese de doutorado.

TEIXEIRA, Fernando. 1990. "As administrações regionais de Salvador: Notas para um estudo de caso". Salvador: UFBA/ Mestrado em Administração Pública, mimeo, 1990.

Ensaio



CLICFILHOS.COM.BR: O DILEMA DE SEGUIR EM FRENTE OU PARAR A TRAJETÓRIA

Fábio Frezatti*

RESUMO

Três pessoas com distintas formações profissionais, trabalhando juntas, criaram um *site* de prestação de serviços para pais de crianças e adolescentes por meio de conteúdos disponíveis na Internet. O projeto contou tanto com o apoio financeiro de um patrocinador como o apoio profissional de vários especialistas que proporcionaram qualidade ao veículo. Dessa maneira, o *site* ganhou reconhecimento como significativo instrumento de apoio informativo às famílias em questões triviais e mesmo complexas da criação de filhos o que, nesse formato, até então era inédito no Brasil. Com o final do patrocínio, a perspectiva de desenvolvimento futuro e demanda por novos investimentos, as empreendedoras enfrentaram um dilema existencial: manter o *site* da forma como estava, crescer, diversificar, associar-se a outras organizações ou extinguir o projeto. O que fazer? Várias seriam as alternativas possíveis na estratégia de vida do projeto e correspondentes distintos graus de satisfação pessoal, envolvimento financeiro e risco a identificar e equacionar.

ABSTRACT

Three persons with different academic background, working together, built a website specifically aimed at supporting parents of children and teenagers through Internet contents. The project had financial and professional aid that made it possible to offer a quality service. Thus, the website was recognized as a significant effort to provide information, supporting families in ordinary or complex issues related to how to raise children, which was something new in Brazil. At the end of the sponsorship payments, the future development perspective required new investments and the entrepreneurs faced a difficult dilemma: to keep the site the way it was, grow, diversify, join with another entity or extinguish the project. What should they do? Several alternatives were available, involving different levels of personal satisfaction, financial commitment and risk.

*Prof. e Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria da FEA/USP

INTRODUÇÃO: UM DESAFIO, UMA RESPOSTA

Como resultado da ausência de informações úteis e confiáveis, três mães de adolescentes começaram a trabalhar juntas na construção de um *website*, com o objetivo de proporcionar aos pais de crianças e adolescentes orientações para que pudessem cuidar de seus filhos nas várias etapas de suas vidas. O raciocínio que permeava o início do projeto era que alguma empresa pudesse patrocinar um projeto de Internet, com a criação de um *site* de consulta, aberto ao público em geral, sem custos para os usuários. O benefício a ser gerado para o patrocinador consistiria em usar tal veículo para divulgação de seus produtos. Uma importante empresa multinacional se propôs a apoiar o projeto e se tornou o primeiro patrocinador do *site*, que foi denominado **www.clicfilhos.com.br**. Foi desenhado para cobrir áreas amplas, tais como dar apoio aos pais nas suas conversas com adolescentes sobre AIDS e mesmo trazer orientações sobre como agir em caso de doenças ocorridas com um bebê de poucos meses.

O planejamento dos novos conteúdos temáticos foi desenvolvido de maneira sistemática a partir da sensibilidade da prioridade do que tratar, levando em conta a demanda dos clientes. Periodicamente, através de algumas reuniões, as discussões de conteúdo foram feitas. Como seqüência, os escritores produziram *drafts* do que seria necessário e um especialista foi identificado para produzir o material, o qual foi editado e tornado disponível através do *site*. Caso uma entidade queira produzir os conteúdos, independentemente de para quais objetivos, esse seria o grande diferencial. Outra alternativa seria empregar o grupo e pagá-lo de acordo com sua produção, o que deveria estar sintonizado com a demanda, a partir de um orçamento estabelecido.

O projeto caminhou bem durante algum tempo, até que o período de patrocínio se extinguiu e os recursos de sustentação do dia-a-dia do projeto pararam de entrar. Não havia nenhuma chance de manutenção dos serviços sem dinheiro novo, tanto para as questões tecnológicas agora necessárias com relativa urgência, como de pessoal para a operacionalização das atividades já existentes. Planos para o futuro elas tinham e isso era claro; contudo, as várias tentativas para buscar recursos para financiar as futuras atividades do projeto, tanto na iniciativa privada, como governamental ou mesmo entre as ONGs haviam fracassado. A combinação de ambiente recessivo e ausência de um interlocutor adequado gerou a percepção de que a questão básica de direcionamento do *site* voltava ao grupo na rediscussão da continuidade do projeto. O dilema enfrentado consistia em decidir: o que fazer com o *site*?

ANTECEDENTES DO DESEMPENHO DO SITE

O *site* foi desenhado de acordo com o desejo e sonho das empreendedoras e teve na perspectiva e experiência de três mães a identificação do que seria útil aos pais em geral em termos de necessidade de orientação para criação de seus filhos. Cida, a diretora financeira do projeto tem formação em Serviço Social. Ela se dedicou a obter os fundos necessários e negociou prazos com os outros agentes. Celiza, responsável pelas operações, a engenheira do grupo, lidou com o desenvolvimento do material para ser usado e manteve o *site* funcionando. Milena, a executiva de marketing, correu atrás dos possíveis fornecedores de dinheiro mapeando oportunidades de obtenção de fundos. A missão do projeto foi definida no sentido de prover apoio social para a comunidade fornecendo informações aos pais sobre aspectos da criação de seus filhos, envolvendo saúde, educação, etc.

Quando o projeto foi iniciado, não se vislumbrava onde ele poderia parar, seu futuro no longo prazo, mas duas coisas eram muito claras: quem seriam os clientes e que tipo de produto estariam oferecendo. Os clientes seriam os pais de crianças e adolescentes que, de alguma maneira, tivessem acesso à Internet,

independentemente de como isso pudesse ocorrer, ou seja, tanto para os que tivessem um computador em casa como aqueles que acessassem de algum lugar como escola, posto de assistência médica, vizinhos, clubes de bairros etc. O produto contendo a informação específica deveria ser disponibilizado dentro de um formato denominado de **conteúdo temático**. Tais conteúdos seriam produzidos de acordo com algumas especificações e formatos, disponíveis para os consumidores da Internet. As questões referentes a **que** e **como** fazer eram os principais aspectos na identificação dos conteúdos e as três empreendedoras se dedicavam à identificação das questões mais importantes e prioritárias.

Como a Internet foi definida como o veículo para alcançar os clientes, seria importante identificar os fornecedores da informação, que poderiam prover e manter respeito, credibilidade e valor para o *site*, por parte dos clientes. Especialmente devido ao conhecimento pessoal das três empreendedoras, vários médicos e psicólogos se ofereceram, gratuitamente, para gerar os conteúdos temáticos necessários para materialização do produto a ser oferecido à sociedade. Fazer recomendações aos pais, que poderiam imediatamente utilizá-las, implicaria em risco significativo e um engano ou mal entendido poderia destruir rapidamente uma imagem ainda em construção. Conseqüentemente, os fornecedores de conteúdos temáticos seriam críticos para o sucesso do projeto, iniciado no ano 2000; como conseqüência, ter acesso ao grupo produtor dos referidos conteúdos constitui-se em diferencial competitivo muito significativo. Com o passar do tempo, os clientes, pais em geral, passaram a se constituir em importante fonte de direcionamento sobre quais novos conteúdos deveriam ser priorizados e produzidos. Nesse tipo de projeto Internet, é comum a existência de trabalhos em que as parcerias sem desembolso, verdadeiros escambos, proporcionem serviços e benefícios mútuos, a partir de troca de oportunidades, tais como menção do nome, divulgação de imagem e coisas do gênero.

Um lugar para ser considerado como ponto de referência passou a ser necessário para os agentes do projeto, sendo que uma sala foi disponibilizada por um amigo das três empreendedoras, devido à confiabilidade e percepção do impacto social que o projeto estaria proporcionando. Lá foi acomodada a pequena estrutura organizacional que transformou a idéia em conteúdo e proporcionava aos clientes o acesso a informações. Apesar de que o investimento necessário não se constituía em valor muito relevante, ele era essencial para compra e manutenção de equipamentos, contratação de profissionais para gerenciar o *site* e outras despesas administrativas normais a qualquer projeto que se pretenda estruturar. No início do projeto, a grande prioridade era a sua sobrevivência, mesmo em detrimento de controle ou melhor alternativa de operacionalização.

Uma organização tem dificuldades de obter patrocínio no início de suas atividades pois precisa mostrar aspectos positivos e de eficiência. Num dado momento, dezembro de 2000, tendo cerca de 4.000 visitantes/mês, as três empreendedoras sentiram que seria o momento adequado para encontrar um patrocinador que oferecesse apoio financeiro para o projeto. Uma empresa farmacêutica era a opção ideal dadas as possibilidades de uso de imagem para ambos os lados, além da quase imediata empatia mútua dos negociadores, o que gerou condições de um acordo de patrocínio muito útil nessa fase dos acontecimentos. O apoio financeiro funcionou muito bem por um período de dois anos, espaço de tempo considerado pelos patrocinadores como adequado a esse tipo de projeto. Depois disso, o apoio financeiro cessou e os gastos continuaram...

CONVERSAS DE SÓCIAS E DECISÕES ESTRATÉGICAS

Cida estava preocupada em identificar alternativas para prolongar o ciclo de vida e manter a entidade sadia, com vigor. No momento, uma importante vantagem competitiva para o projeto Clicfilhos é o fato de ser o único no país, com as a quali-

dade e alcance que ele tem. Levando em conta a história do *website*, o final do suporte de patrocínio trouxe importantes reflexões, que deveriam orientar decisões. Tais reflexões foram discutidas numa reunião sendo o diálogo reproduzido:

Cida: *"Acho que chegou a hora de decidir pelo crescimento consistente do projeto ou seu abandono. O crescimento exige mais recursos e nenhuma de nós quer dispor de recursos próprios adicionais para atender às demandas geradas pela necessidade de investimentos."*

Celiza: *"É verdade. Bom, não importa qual alternativa a escolher, um agente externo será necessário, pois, na alternativa de continuidade do site, o crescimento exigirá mais recursos para investir em tecnologia e pessoas. No caso de venda, qual será o parceiro adequado no sentido de manter alguns dos seus serviços à comunidade, um preço justo pelos ativos da empresa evitando a percepção de sermos umas perdedoras por extinguir o projeto?"*

Milena: *"Nós sabemos que as aplicações referentes ao ensino e aprendizagem utilizando os recursos da Internet ainda estão em um estágio inicial e o potencial é considerado significativamente alto para quem estiver preparado. Além disso, a nova equipe governamental deve enfatizar o uso da Internet na educação e nos projetos sociais, especialmente devido à flexibilidade e baixo custo relativo. Quem estiver operando deve obter algum tipo de apoio financeiro."*

Celiza: *"Isso é verdade, mas acho que não podemos esperar. Precisamos ter um rumo."*

Milena: *"Mas nós temos. O que está faltando é o financiamento. Nesse tipo de atividade não dá para contar com outro tipo de recurso que não sejam as doações e o nosso dinheiro."*

Cida: *"Estava pensando nas nossas alternativas e fiz uma tabela com uma listinha de opções para discutir com vocês e verificar outras que não identifiquei."*

Tabela 1. Alternativas para o futuro do *website*

Descrição	Nada fazer	Cessar as atividades	Incrementar as atividades	Vender da forma como se encontra (gestoras não continuam)	Venda (gestoras continuam) Ou fusão com outra entidade
Investimento necessário	Capital de giro	Nenhum	Capital de giro e equipamentos	Nenhum	Nenhum
Fornecedores	Nenhum	Nenhum	Produtos Equipamentos Suporte na Internet	Nenhum	Nenhum
Clientes	Pais	Nenhum	Pais Usuários de web e-mails Estudantes	Pais (nenhum controle)	Pais (nenhum controle)
Produto	Conteúdos temáticos e venda de lista de e-mails	Nenhum	Conteúdos temáticos Venda de lista de e-mails Cursos de ensino à distância Suporte de imagem	Conteúdos temáticos	Conteúdos temáticos

Cida: *"A primeira delas é nada fazer. Por ora, claro. Essa alternativa é muito tentadora devido ao fato de que os recursos adicionais são relativamente pequenos. Esperar o tempo passar poderia ser uma alternativa que permitiria a identificação de outras alternativas mais à frente. Nessa situação, seria necessário reduzir as despesas correntes para um nível mínimo com empregados em tempo parcial. Poderíamos vender lista de e-mails para gerar alguma receita."*

Milena: *"Não gosto dessa idéia. É como hibernar. Como vamos nos sentir? E os funcionários? Vender mailing list não é fácil."*

Celiza: *"É. Eu também não gosto muito dessa idéia, mas vamos ver se temos outras melhores."*

Cida: *"Tá bom. Pensei no final do projeto. Simplesmente fechar o website, vender os equipamentos e os conteúdos e dispensar os funcionários e clientes. Nesse caso, os ativos intangíveis seriam destruídos, pondo fim ao benefício proporcionado à comunidade."*

Milena e Celiza em coro: *"Nem pensar!"*

Cida: *"Como assim? Vocês acham que essa é a pior alternativa? Eu não estou segura sobre isso. Vamos em frente. A outra alternativa seria incrementar as atividades do website. Esta seria a mais agressiva das alternativas tentando fazer o site mais sofisticado e eficiente, a partir de novos investimentos. Neste caso, um novo patrocinador seria identificado para viabilizar os investimentos requeridos."*

Celiza: *"Cida você só trocou o problema pois o que nos falta é dinheiro e nessa alternativa nós temos que encontrar outro sócio/patrocinador."*

Cida: *"É verdade. Nós não estamos encontrando financiamento para os serviços atuais, mas será que não poderemos encontrar para novos serviços?"*

Milena: *"É complicado! O que temos a oferecer é a confiabilidade em um tipo de serviço. Ao ampliar, mudamos a nossa cara."*

Cida: *"Pensei também na venda do website da forma como se encontra. Apesar de factível, no momento, esta alternativa não foi seriamente considerada porque exigia uma proposta firme, que não era disponível naquele momento."*

Celiza: *"Por que alguém compraria? Na verdade o que seria comprado?"*

Cida: *"Isso eu não sei. Só estou pensando. Bom, tenho mais uma alternativa: fusão com outra entidade. Essa alternativa pode ser implementada, pois existe uma oferta firme de um dono de escola. Você está lembrada?"*

Celiza: *"Por que não pensamos no que temos a oferecer e, para quem?"*

Cida: *"Eu fiz alguma coisa nesse sentido. Listei alguns potenciais interessados: uma escola, uma organização não governamental, uma empresa multinacional desejosa de dispor de uma estrutura para pronta utilização dando apoio à sua imagem institucional, em decorrência de alguma demanda da sua estratégia de negócios. Veja a minha tabela 2."*

Tabela 2. Ativos disponíveis da perspectiva das alternativas

Descrição	Escola	ONG	Empresa multinacional
Tangíveis Intangíveis	Equipamentos Conteúdos atuais Capacidade de produzir futuros conteúdos Experiência com comunicação por meio de <i>website</i> Listas de e-mail Sinergia em cursos de ensino à distância Imagem positiva a propaganda	Equipamentos Conteúdos atuais Capacidade de produzir futuros conteúdos Experiência com comunicação por meio de <i>website</i> Listas de e-mail Imagem positiva a propaganda	Equipamentos Conteúdos atuais Capacidade de produzir futuros conteúdos Experiência com comunicação por meio de <i>website</i> Listas de e-mail Imagem positiva a propaganda

Milena: *“Imagino que, para a Organização Não Governamental (ONG), os conteúdos atuais simplesmente correspondam a uma maneira de proporcionar benefícios à sociedade. Ela pode atribuir valor confrontando o custo de atingir tal propósito desenvolvendo ela própria os conteúdos. Dessa maneira, o projeto é a essência das suas atividades.”*

Cida: *“É mais ou menos isso.”*

Milena: *“Para a empresa multinacional, por exemplo, o website poderia ser parte do seu esforço de imagem para melhorar a empatia dos clientes com a marca. Pode ser uma opção a fim de economizar os gastos caso ela quisesse construir um similar.”*

Cida: *“Ok. O meu raciocínio é esse.”*

Celiza: *“Para a escola, o website é um serviço adicional que ela poderia oferecer para os alunos atuais e futuros, como forma de proteção que teria contra a concorrência.”*

Milena: *“O que você considerou como benefícios procurados pelos potenciais interessados?”*

Cida: *“Ah! Eu separei em vários benefícios. O primeiro é a capacidade de produzir novos conteúdos. Isso é especialmente importante e está ligada às nossas habilidades, graus de sensibilidade, experiência e networking pessoais.”*

Celiza: *“Isso é importante, mas você está falando de nós. Sem nossa presença, ele não existe.”*

Milena: *“Nós ou alguém com as nossas características.”*

Cida: *“O outro benefício possível é que a **experiência com a comunicação por meio do website** pode ser muito importante para todos os tipos de compradores potenciais e depende da prioridade que a presença do website representa para a estratégia da organização. Por outro lado, caso essa experiência já faça parte do capital intelectual da entidade, ela não seria, exceto a curto prazo, importante nessa operação.”*

Milena: "Quanto vale isso?"

Cida: "Bom, isso é outro problema. Vamos em frente. Sempre poderemos vender a lista de e-mails. É um ativo indireto que, em alguns casos, poderia ser comercializado. Pode ser valioso para algum tipo de organização dispor de mailing list de pais, por faixa etária de filhos etc."

Celiza: "Cida. A receita é pequena nesse tipo de operação. Aliás, é por isso que estamos buscando outras alternativas."

Cida: "Vamos em frente. Pensei também no apoio ao treinamento/ensino à distância. Pode ser uma interessante possibilidade devido à sinergia da imagem e credibilidade do nome. Nesse caso, o projeto requer recursos adicionais específicos."

Milena: "Esse é o tipo de idéia que exige alguém muito específico."

Cida: "O último item da minha lista é a imagem para propósitos de propaganda. É difícil de separar dos demais itens. A credibilidade é importante para vários agentes e só é mantida se a qualidade dos serviços for mantida."

Celiza: "Acho que por hoje está bem. Vamos pensar nas alternativas e voltaremos a conversar."

Milena: "Está bem. Vocês se lembram das propostas que tivemos no passado? E se nós resgatássemos e tentássemos ajustar a proposta aos nossos anseios?"

ANALISANDO UMA PROPOSTA

Embora o *brainstorming* fosse necessário, era fundamental para as três ter percepção do que o ambiente externo estaria aceitando. Nesse sentido, existiam duas propostas de compra do projeto que haviam sido feitas algum tempo atrás, antes mesmo do final do patrocínio e agora por elas resgatadas. Uma delas feita pelo dono de uma escola que considerava que o *site* poderia se tornar parte do negócio da escola, como um recurso que fortalecesse a sua posição no mercado, adicionando serviços ao seu negócio. Dessa forma, funcionaria como um benefício adicional, exclusivo para a escola, mudando a perspectiva de participação social que permeava o início do projeto. Como proposta de pagamento, o novo agente propunha a troca de quotas de participação, ou seja, uma operação sem caixa para as três sócias. No lugar de pagamento em dinheiro, elas se transformariam em sócias minoritárias da escola. Tratava-se de diferentes tamanhos de negócios, com evidente complexidade de evidenciação para ambos os lados, já que uma informação fundamental, o valor de cada negócio precisaria ser apurado para determinar o preço da quota a ser constituída. Uma coisa parecia certa: o papel das três empreendedoras seria profundamente alterado nesse contexto, trocando a figura de donas de um *site* pela posição, na melhor das hipóteses, empregadas de uma atividade economicamente maior. As três sócias consideraram a idéia da troca de quotas de participação muito desfavorável e o investidor fez uma proposta alternativa, que consistia do seguinte:

- Formalmente falando, as atuais proprietárias não mais seriam donas, mas sim empregadas do ofertante;
- Elas assumiam o compromisso de ficar na entidade durante 36 meses como horizonte de envolvimento e os pagamentos seriam mensais;

- Compromisso de produzir 10 conteúdos temáticos por semestre, no intervalo de 36 meses;
- Caso, ao final de dois semestres as receitas não crescessem, os pagamentos mensais cessariam e o acordo seria cessaria;
- Os pagamentos mensais para as três sócias considerando a taxa de 20% sobre o acréscimo da receita, recalculada por trimestre, sendo garantido um valor mínimo de \$ 6.000/mês. Computando os números, o pagamento inicial definido foi de \$ 6.000, que se mostraram próximos aos números por elas desejados; e
- Algumas penalidades foram definidas: se um dos dois lados desistisse no meio do caminho, existiria uma penalização, uma multa de \$ 30.000 para ser paga à outra parte.

Ao final da reunião as três empreendedoras pediram um tempo para pensar e foram conversar com os respectivos travesseiros. Não parecia fácil decidir quando as alternativas não são aquelas que gostaríamos de implementar.

UMA OUTRA PROPOSTA

A outra proposta foi feita por um concorrente da escola descrita. Era o dono de uma outra escola que também havia se interessado pela possibilidade de ter o *site* como instrumento de apoio aos seus alunos. Na época, elas informaram a esse novo interessado que não estavam em processo de negociação mas que já que existia uma proposta firme na mesa e, embora ainda não decidida, existia um compromisso ético de precedência em relação ao primeiro proponente.

O segundo interessado ofereceu para a aquisição pura e simples do *site* com pagamento à vista \$ 35.000. Elas perguntaram sobre a razão do interesse pelo *site* e quem continuaria gerenciando e produzindo os conteúdos. Perceberam que o segundo interessado não estava preocupado em mantê-las, mas sim em se apropriar dos direitos sobre o *site*, o que se revelava uma postura diametralmente distinta do outro agente, que, claramente, desejava dispor dos meios para manter o *site* com qualidade adequada de atendimento dos clientes.

EVOLUÇÃO DO RACIONAL DECISÓRIO

Depois de alguma discussão, ficou acertado que, em primeiro lugar, seria necessário avaliar questões que parecessem objetivas e, nesse sentido, o fluxo de caixa das opções parecia ser uma forma de começar, de maneira produtiva, a discussão. Entradas e saídas de caixa foram projetadas para um período de 36 meses, já que era o horizonte acordado como de potencial benefício para a transação. Alguns dados foram apresentados nas Tabelas 3 e 4. Inicialmente, a afinidade com os números não parecia ser muito grande, o grau de incerteza que proporcionavam era grande e era entendida pelas empreendedoras como um grande empecilho. Paulatinamente, foram percebendo que alguns dados poderiam ser ajustados e apresentados com a perspectiva de risco que implicavam, o que foi proporcionando uma crescente confiança no processo de projeção. A partir dela, projeções foram desenvolvidas com o objetivo de obter o Valor Presente do Fluxo de Caixa de cada opção para proporcionar o impacto econômico das alternativas. A taxa de desconto a ser utilizada pelas empreendedoras foi de 15% aa, por ser adequada a investimentos de risco semelhante.

Tabela 3. Dados básicos das entradas de caixa pertinentes às opções - em \$

Descrição	Nada fazer	Cessar as atividades	Incremento de atividades	Venda (gestoras não continuam)	Venda (gestoras continuam) 36 meses	Venda (gestoras continuam) 12 meses
Elementos do fluxo de entrada	Venda de lista de e-mails, sendo \$ 500/mês	Venda de ativos tangíveis (equipamentos), sendo \$1.500 numa única vez. Venda dos conteúdos disponíveis, sendo estimado o valor de mercado de \$ 5.000, uma única vez	Venda de lista de e-mails, por \$ 500/mês Conteúdos (prestação de serviços), sendo \$ 3.000/mês, após 3 meses do início da projeção Outros serviços 2.500/mês, após 3 meses do início da projeção	Venda da entidade com todos os seus ativos, sendo \$ 35.000 uma única vez	Pagamento pela participação das atuais gestoras, sendo \$ 6.000/mês	Pagamento pela participação das atuais gestoras, sendo \$ 6.000/mês
Observações		Existiria mercado para os conteúdos para outra finalidade que não o site? Quais as reações dos colaboradores que nada cobraram?		Seria cobrado algum compromisso do adquirente em termos de serviços futuros e finalidade social?		

Por sua vez, as saídas de caixa identificadas foram as seguintes:

Tabela 4. Dados básicos das saídas de caixa pertinentes às opções - em \$

Descrição	Nada fazer	Cessar as atividades	Incremento de atividades	Vender da forma como se encontra (gestoras não continuam)	Venda (gestoras continuam) 36 meses	Venda (gestoras continuam) 12 meses
Elementos do fluxo de saída	Reduzir os gastos com pessoal para \$500/mês Gastos de escritório de \$200/mês	Gastos com dispensa de funcionários de \$3.000 uma única vez	Investimento de \$15.000 no momento inicial Gastos com pessoal de \$ 1.000/mês Gastos de escritório de \$ 300/mês	Gastos com dispensa de funcionários, de \$3.000 uma única vez	Gastos com dispensa de funcionários de \$3.000 uma única vez	Gastos com dispensa de funcionários de \$3.000 uma única vez
Observações				Os funcionarios poderiam continuar na nova empresa?		

COMENTÁRIOS FINAIS

As pessoas podem argumentar que reclamar apenas não faz com que problemas sejam resolvidos devido ao fato de que o dilema está lá, presente e ainda não resolvido. Incerteza sobre projeções dos números corresponde a parte da vida das pessoas e organizações, não se constituindo em privilégio das organizações de porte menor, ou menos estruturadas. Os diferentes agentes envolvidos não deveriam ver os fatos como problemas mas sim como interessantes oportunidades.

Sonhar é uma importante parte de qualquer tipo de projeto no que se refere ao envolvimento das pessoas. Neste caso, três pessoas iniciaram um projeto com uma missão e conotação especiais que deveriam ser mantidas ao longo de toda a vida do projeto, no sentido de que a sua essência pudesse ser preservada. Qual seria o valor disso? Nessa situação, não se pretende discutir se uma decisão é boa ou ruim, mas sim o grau de conforto proporcionado pelo processo decisório evidenciado. A pergunta ainda está no ar: o que fazer?

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA PARA AS QUESTÕES FINANCEIRAS

Damodaran, A. *Investment valuation*, New York: Wiley, 1996

Hendriksen, E. & Breda, M. *Accounting theory*, 5th. Edition. Boston: Irwin, 1992

Rappaport, A. *Creating Shareholder Value*, New York, Free Press, 1997

Stewart, G. Bennett, III. *The Quest for Value*, New York, Harper Business, 1991

ANEXO

INSTRUÇÕES PARA OS PROFESSORES

OBJETIVO DE ENSINO

Analisar um caso que mistura vários ingredientes, embora o foco seja voltado para o **empreendedorismo** em uma organização de pequeno porte ligada à Internet, tratando as conseqüências dos possíveis direcionamentos adotados pelas empreendedoras.

O caso **exige** decisão sobre direcionamento futuro do projeto e as alternativas que proporcionam diferentes perspectivas e implicações em termos de fluxo de caixa futuro, poder e motivação sobre as pessoas envolvidas.

Informações do tipo **por quanto e como** correspondem a uma parte da questão a ser considerada, mas o caso demanda mais do que isso; quais informações e o que fazer com elas correspondem aos aspectos mais críticos do caso, fazendo com que poucas informações numéricas sejam oferecidas, ainda que os conceitos necessários para tratá-las sejam necessários ao longo da narrativa.

Avaliação de uma entidade é um tipo de técnica que foi desenvolvida para suportar decisões em organizações de grande porte considerando, inicialmente, ativos tangíveis. A análise reporta o caso de uma organização de pequeno porte, baseada quase que exclusivamente em ativos intangíveis.

Este caso é recomendado, principalmente, para as seguintes **oportunidades educacionais**:

1. Alunos de graduação de administração de empresas e contabilidade: disciplinas que tratem o empreendedorismo. Em geral trata-se de alunos em final de curso, que tenham tido exposição a conceitos de administração, contabilidade, finanças, estratégia e empreendedorismo.

2. Alunos de MBA, em disciplinas que tratem o empreendedorismo, desde que tenham disciplinas de administração, contabilidade, finanças, estratégia e empreendedorismo como pré-requisitos

TEMAS E CONCEITOS NECESSÁRIOS À DISCUSSÃO

Os principais **temas** implicitamente incorporados à discussão do caso são os seguintes:

- **Evolução de negócios**

O maior foco desse ponto diz respeito à evolução da entidade propriamente dita, o que pode ser previsível em alguns casos, mas deve estar na ordem do dia, sendo repensada e redirecionada, periodicamente, em decorrência das estratégias possíveis.

- **Internet no processo de criação de valor**

Os negócios **com** ou **na** Internet são singulares no que se refere à existência exclusivamente de ativos intangíveis que proporcionam a esse tipo de operação uma visão particular de risco. A análise dos processos requeridos para a atividade deve proporcionar uma adequada fonte de subsídios para identificar o potencial de geração de valor.

- **Sentimentos, emoções e motivação no relacionamento de negócios**

As pessoas agem e reagem de acordo com crenças, sonhos e expectativas. É difícil e inútil excluir tais aspectos do processo decisório, ainda que a sua presença aumente a complexidade e mesmo a incerteza.

- **Impacto social e responsabilidade versus oportunidades de retorno**

Alguns projetos são especiais do ponto de vista do comprometimento que as pessoas que desejam vê-los em ação. As percepções da sociedade sobre os compromissos das pessoas com tais projetos são importantes para o seu desenvolvimento, independentemente do cinismo ou real envolvimento que se encontre nos diversos projetos.

- **Financiamento do Projeto**

Nenhum investimento é possível sem considerar a perspectiva de financiamento. Alguns projetos percebidos como perfeitos e contributivos simplesmente morreram por ausência de fundos, o que, nos projetos com conotação social, é ainda mais grave.

Conceitos e Informações Necessárias:

- Negócios em geral: produtos/serviços, mercados e visão estratégica da entidade
- Finanças: fluxo de caixa descontado, estrutura de capital, custo de oportunidade, projeto de investimento, capital de giro, alternativas de financiamento e diferentes perspectivas de risco
- Impacto dos serviços do *site* na comunidade: conceitos, indicadores e mensuração

QUESTÕES PARA OS PARTICIPANTES RESPONDEREM PREVIAMENTE ÀS AULAS

As seguintes questões devem ser endereçadas aos participantes, respondidas antes da discussão do caso de forma individual:

1. Que tipos de informações são necessárias para atender a demanda do caso?
2. O que realmente seria importante numa discussão do dilema apresentado?
3. Sem se limitar às alternativas oferecidas no texto do caso, estimulando a criatividade, quais alternativas de curso de ação seriam identificadas e poderiam ser consideradas na solução do caso?

4. Analisar as vantagens e desvantagens de cada uma das alternativas identificadas, levando em conta as empreendedoras, os funcionários, os clientes e fornecedores
5. Já que a taxa de custo de oportunidade foi oferecida na redação do caso, para ser coerente com a teoria de finanças, o que ela deveria levar em conta?
6. Calcular o impacto financeiro de cada alternativa apurando o Valor Presente Líquido das várias opções identificadas **DO PONTO DE VISTA DAS EMPREENDEDORAS**. Caso identifique algum item da projeção não disponível, estime e explicito como premissa.
7. Como lidar com o equilíbrio entre a satisfação material e as necessidades do perfil empreendedorista?
8. Nesta situação, no lugar das empreendedoras, o que você faria? Justifique.

COMO CONDUZIR A SESSÃO

A condução da sessão tem por pressuposto que os participantes tenham tido acesso ao caso, estudado o seu desenvolvimento, esclarecido as questões conceituais apresentadas e respondido às questões propostas. O plano de desenvolvimento do caso, em sala de aula, é apresentado abaixo:

AQUECIMENTO: MOSTRAR O IMPACTO SOCIAL DO PROJETO: 10 MINUTOS

Recomendação: O primeiro passo para o desenvolvimento do caso refere-se à empatia que pode ser desenvolvida falando sobre os problemas referentes às crianças e adolescentes e à necessidade de contínuo aprendizado que os pais têm para enfrentar o desafio que é criar filhos (...). Ter informações confiáveis, consistentes e claras é algo importante para a sociedade. A seqüência da condução do evento deve levar em conta:

- **Identificar** quem tem filhos pequenos ou adolescentes na platéia
- **Perguntar** algo específico sobre criar filhos para alguns participantes, que ele gostaria de saber. A condução do tema a ser abordado deve ser planejada pelo docente que aplica o caso
- **Acessar o site e tentar buscar respostas** para as perguntas levantadas
- **Discutir** grau de satisfação dos participantes em termos de informações
- Mostrar o www.clicfilhos.com.br

VALOR, RESULTADOS E ATIVOS: 20 MINUTOS

Recomendação: O principal foco desse passo é a abertura da discussão sobre os ativos presentes num *site*, tanto no momento presente como impacto futuro. Os principais aspectos a discutir:

- **Identificar** os atuais serviços proporcionados pelo *site*. Identificar aqueles que possam ser desenvolvidos no futuro;
- **Debater**: quais produtos e serviços, dentro da missão implícita da entidade, podem agregar valor? Indicar prioridades ou potencial de possibilidades;
- **Identificar e discutir** a existência de outros potenciais interessados pelo *site* (governamentais, comunitários, privados etc);
- **Identificar e discutir** as questões específicas da fusão de entidades, responsabilidades e riscos; e
- **Explorar/debater** a questão do ciclo de vida dos produtos atuais e futuros, bem como os investimentos necessários, dentro da perspectiva de seqüência, previsibilidade e mesmo duração.

ABORDAGEM FINANCEIRA DO TEMA: 20 MINUTOS

Recomendação: Evidenciação da ligação entre valor e projeções financeiras é crítica e obter a credibilidade do modelo é o objetivo do analista e tomador de decisões. Os principais aspectos são:

- **Identificar e discutir** as premissas para o Fluxo de Caixa Descontado;
A definição do custo ponderado de capital das empreendedoras é necessária para descontar o fluxo de caixa das opções, referente ao período futuro. Particularmente, pelo fato de que a entidade **Clicfilhos.com.br** era financiada exclusivamente com recursos próprios, e as empreendedoras só teria projetos com o mesmo perfil de financiamento, a taxa de custo de oportunidade que seria usada seria aquela que elas poderiam obter em decorrência de investimentos em alternativas de risco assemelhado. Essa taxa, naquele momento seria de 15%.
- A abordagem fundamentalista requer o fluxo de caixa relevante dos elementos que possam ser identificados pelos agentes. Perspectivas de otimismo e pessimismo foram introduzidas na análise para obter a alternativa mais provável, oferecida às tomadoras de decisão.
- **Identificar e discutir** os prováveis cenários e suas simulações;
- **Identificar e discutir** os possíveis riscos e hierarquizar a aceitabilidade dos mesmos perante as decisões possíveis;
- **Discutir com os participantes** métodos possíveis para obtenção da projeção do valor; e
- **Analisar e discutir** as projeções do fluxo de caixa nos vários cenários

Tabela 5: Projeção das Entradas de Caixa em US\$

Meses	Nada fazer		Incrementar atividades			Vender o site (c/Socias)		Vender o site (s/Socias)	
	Fechar		Mala direta	Conteúdos	Outros	Venda	Outros	Remuneração	Suporte
	Mala direta	Venda de ativos							
0									
1	500	6500	500	0	0	35000	0	6000	0
2	500	0	500	0	0	0	0	6000	0
3	500	0	500	0	0	0	0	6000	0
4	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
5	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
6	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
7	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
8	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
9	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
10	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
11	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
12	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
13	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
14	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
15	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
16	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
17	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
18	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
19	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
20	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
21	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
22	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
23	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
24	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
25	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
26	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
27	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
28	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
29	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
30	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
31	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
32	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
33	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
34	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
35	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0
36	500	0	500	3000	2500	0	0	6000	0

Tabela 6: Projeção das Saídas de Caixa em US\$

Meses	Nada fazer			Fechar			Incrementar atividades			Vender o site (sem sócias)			Vender o site (com as sócias)		
	Funcionários	Materiais	Outros	Funcionários	Materiais	Outros	Funcionários	Materiais	Outros	Funcionários	Materiais	Outros	Funcionários	Materiais	Outros
0															
1	1000	200	0	3000	0	0	1000	15000	0	3000	0	0	3000	0	0
2	500	200	0	0	0	0	1000	300	0	0	0	0	0	0	0
3	500	200	0	0	0	0	1000	300	0	0	0	0	0	0	0
4	500	200	0	0	0	0	1000	300	0	0	0	0	0	0	0
5	500	200	0	0	0	0	1000	300	0	0	0	0	0	0	0
6	500	200	0	0	0	0	1000	300	0	0	0	0	0	0	0
7	500	200	0	0	0	0	1000	300	0	0	0	0	0	0	0
8	500	200	0	0	0	0	1000	300	0	0	0	0	0	0	0
9	500	200	0	0	0	0	1000	300	0	0	0	0	0	0	0
10	500	200	0	0	0	0	1000	300	0	0	0	0	0	0	0
11	500	200	0	0	0	0	1000	300	0	0	0	0	0	0	0
12	500	200	0	0	0	0	1000	300	0	0	0	0	0	0	0
13	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
14	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
15	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
16	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
17	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
18	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
19	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
20	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
21	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
22	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
23	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
24	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
25	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
26	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
27	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
28	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
29	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
30	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
31	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
32	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
33	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
34	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
35	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0
36	500	200	0	0	0	0	500	300	0	0	0	0	0	0	0

Tabela 7: Projeção do Valor Presente Líquido em US\$

Meses	Nada fazer			Fechar o site			Incrementar atividades			Vender o site (sem sócias)			Vender o site (com as sócias)		
	Entradas	Saídas	Líquido	Entradas	Saídas	Líquido	Entradas	Saídas	Líquido	Entradas	Saídas	Líquido	Entradas	Saídas	Líquido
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	500	1200	-700	6500	3000	3500	500	16000	-15500	35000	3000	32000	6000	3000	3000
2	500	700	-200	0	0	0	500	1300	-800	0	0	0	6000	0	6000
3	500	700	-200	0	0	0	500	1300	-800	0	0	0	6000	0	6000
4	500	700	-200	0	0	0	6000	1300	4700	0	0	0	6000	0	6000
5	500	700	-200	0	0	0	6000	1300	4700	0	0	0	6000	0	6000
6	500	700	-200	0	0	0	6000	1300	4700	0	0	0	6000	0	6000
7	500	700	-200	0	0	0	6000	1300	4700	0	0	0	6000	0	6000
8	500	700	-200	0	0	0	6000	1300	4700	0	0	0	6000	0	6000
9	500	700	-200	0	0	0	6000	1300	4700	0	0	0	6000	0	6000
10	500	700	-200	0	0	0	6000	1300	4700	0	0	0	6000	0	6000
11	500	700	-200	0	0	0	6000	1300	4700	0	0	0	6000	0	6000
12	500	700	-200	0	0	0	6000	1300	4700	0	0	0	6000	0	6000
13	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
14	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
15	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
16	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
17	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
18	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
19	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
20	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
21	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
22	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
23	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
24	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
25	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
26	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
27	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
28	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
29	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
30	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
31	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
32	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
33	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
34	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
35	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
36	500	700	-200	0	0	0	6000	800	5200	0	0	0	6000	0	6000
Valor presente líquido		(1.759)				3.043			6.390			27.826			37.130
Custo de oportunidade		15%				15%			15%			15%			15%

PROCESSO DE ARGUMENTAÇÃO E NEGOCIAÇÃO: 10 MINUTOS

Recomendação: Números são importantes e devem apoiar o processo decisório. A ligação entre os assuntos objetivos e perspectivas é de fundamental importância para evitar/limitar frustrações no processo. Os principais aspectos a evidenciar são:

- **Identificar e discutir** os prós e contras: cauda de leão x cabeça de formiga
Em alguns momentos, escolhas desse tipo surgem: ocupar uma posição de destaque, de predominância em uma organização pequena, com grande liberdade e poder criativo, embora com restrições no que se refere às questões monetárias, normalmente mais difíceis nas empresas menores; por outro lado, atuar em uma organização maior, pode trazer diferentes aprendizados, maior *status*, embora, normalmente, com menor liberdade de atuação. O que se ganha e o que se perde nos dois extremos depende muito da situação envolvida e o processo decisório fica muito difícil, pois as prioridades para a escolha são muito voltadas para as características individuais dos tomadores de decisão. Na literatura não erudita o tipo de dilema apresentado é conhecido como decidir pela figura de ser, numa organização, **cabeça de formiga** ou ser **cauda de leão**...
- **Identificar e discutir** os possíveis futuros para as atuais proprietárias do *site*
- Afinal... e o sonho? Diferentes perspectivas de benefícios

DECISÃO E ENCERRAMENTO: 10 MINUTOS

Recomendação: Principais aspectos a desenvolver são:

- **Votação** para identificar as alternativas e racional de cada eleitor;
- **Discussão** entre as possíveis alternativas; e
- **Encerramento** da sessão enfatizando os extremos da discussão: cauda de leão ou cabeça de formiga?

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

Leenders, Michael R., Erskine, James A., *Case research: the case writing process*, Londres, Canada: Research and Publications Division, School of Business Administration, The University of Western, Ontário, 1973

Maximiano, Antonio C. A., SBRAGIA, Roberto, capítulo Método do Caso no Estudo da Administração. BOOG, Gustavo, coordenador, Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo, Makron Books, 2001, páginas 81-96.

Idéias em Debate



TRÉPLICA AO PROFESSOR BERTERO

Marcelo Milano Falcão Vieira*
Cristina Amélia Carvalho**

A tréplica devida, para fechar o círculo iniciado com o nosso ensaio “Algo está Podre no Reino da Dinamarca”, publicado no número anterior da O&S, trouxe-nos uma grande dificuldade: não houve discordância de ponto de vista e, portanto, não poderá haver agora uma contra argumentação. Cabe-nos agradecer ao professor Bertero pelos complementos às nossas idéias e tentarmos, agora, acrescentar alguns outros elementos à discussão que, esperamos, seja um convite à reflexão de todos sobre este assunto que faz jus às nossas preocupações.

A primeira questão que levantamos diz respeito à origem do problema. É verdade que há uma boa intenção no estabelecimento de critérios de avaliação, inclusive nos de natureza quantitativa. É importante criar uma base quantitativa de conhecimento, como afirmam algumas autoridades da área, para que então possamos passar ao estabelecimento de critérios qualitativos. Bem, a questão é que há mais ou menos vinte anos vimos criando tal base. O número de programas de pós-graduação *stricto sensu* aumentou substancialmente dos anos oitenta para cá. Basta ver a relação de programas filiados a ANPAD. Por falar na nossa Associação, veja-se o quanto ela cresceu! A quantidade de trabalhos submetidos e apresentados em nossos encontros anuais tomou uma proporção tão grande que hoje é muito difícil encontrar espaço físico para a realização do evento, segundo a atual diretoria. Resta reunirmo-nos em grandes *resorts* de gosto duvidoso. Além disso, registra-se o aumento do número de revistas científicas na área no país, bem como o início de eventos temáticos específicos no âmbito da ANPAD (o ENEO, na área de Organizações, que já teve duas edições, o 3E em Estratégia e, para o próximo ano já se prepara o encontro específico da área de Marketing).

Enfim, parece que a base quantitativa está aí como se percebe na analogia que o professor Bertero faz do ENANPAD como mega contraparte do Oscar hollywoodiano. Falta-nos o tapete vermelho, os paparazzi e o glamour das estrelas, mas algo de indústria (não cinematográfica, mas acadêmica) já temos. Talvez qualquer dia um de nós seja convidado a inscrever suas mãos no hall da fama. É certo que, sem a massificação, ainda que à custa da beleza intransferível do *chef d'œuvre*, não se poderia ouvir, antes da era das gravações, as nove sinfonias de Beethoven. Foi de fato uma vantagem, mas infelizmente não temos como esquecer que hoje se vende mais no Brasil “A Egüinha Pocotó” do que a magistral 5ª Sinfonia.

É certo que, no que diz respeito à massificação, “talvez sempre tenha sido assim”, pois que sabemos que o processo de globalização da economia e de mundialização da cultura não são fatos novos, mas assumiram, na senda da revolução das comunicações ocorrida na sociedade da informação, uma nova dinâmica; institucionalizou procedimentos (a pós-graduação, por exemplo) fez proliferar encontros e facilitou o registro das idéias em papel ou em veículos mais modernos.

E onde ficam as questões qualitativas? Parece-nos que a resposta está em um certo movimento isomórfico com relação a um contexto de referência com o qual, uma área de conhecimento em franca expansão, procura se identificar. Neste ponto concordamos de que a Teoria Institucional pode muito bem explicar o que hoje se percebe. Internacionalmente, os EUA são o país de maior produção cientí-

* Professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Coordenador do Grupo de Pesquisa Observatório da Realidade Organizacional e Pesquisador do CNPq.

** Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE). Coordenadora do Grupo de Pesquisa Observatório da Realidade Organizacional e Pesquisador do CNPq.

fica indexada na nossa área. Também eles possuem sua associação e promovem um dos encontros mais concorridos do mundo, o da Academy of Management. Como a maior parte da produção tem sua origem nos Estados Unidos, parece natural que eles disseminem no campo normas e valores que serão, por vezes copiadas, por vezes impostas a outras “academias” ao redor do planeta, pelo menos no mundo ocidental. A grande questão é a de saber até que ponto os valores e normas por eles institucionalizadas são os mais adequadas para nós? Um rápido olhar sobre a sociedade americana e sua produção científica indicará enormes contradições.

A academia americana em Administração adaptou-se facilmente aos critérios das ciências exatas. Seu caráter fortemente funcionalista foi decisivo. Não se pode negar que nas ciências exatas o modelo americano deu certo, mas o mesmo não se pode afirmar com tanta certeza no que se refere às ciências sociais. Se a ciência, seja em que área for, é a mola-mestra do desenvolvimento das sociedades, a ciência social americana desenvolveu uma sociedade, no mínimo, neurótica (Woody Allen que o diga!). Tentar acompanhar estratégias estranhas ao nosso contexto factual e simbólico é o mesmo que querer navegar em águas revoltas e pretender chegar a bom porto.

É isso que queremos ao copiar o modo americano de fazer ciência social? Não estaremos sempre sujeitos a sermos “uma cópia mal-feita”? Obviamente não se defende aqui nenhum tipo de isolacionismo científico. Mas que há espaço para identidade própria e criatividade estamos seguros. Neste momento, nada mais justo do que citar um de nossos mais genuínos pensadores, o Professor Celso Furtado que, em recente artigo na *Folha de São Paulo* escrevia: “cabe a nós, intelectuais e cientistas, balizar os caminhos que percorrerão as gerações futuras. O domínio avassalador da razão técnica limita cada vez mais o espaço de ação das criaturas. A história, insisto, é um processo aberto, e o homem é alimentado por um gênio criativo que sempre nos surpreenderá. Resta-nos velar para que a chama criativa se mantenha acesa e ilumine as áreas mais nobres do espírito humano”.

Por fim, se acreditamos que o ambiente ou contexto importa e influencia as organizações, os grupos e os indivíduos, gostaríamos de dizer ao professor Bertero que, como lembrou nossa colega Maria Ceci Misoczky, **sim**, a Filarmônica de Berlim e a Sinfônica de Londres podem tocar Bethoven e Mozart melhor do que a OSPA, mas talvez esta toque Piazzola e Villa Lobos melhor do que aquelas.