



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), Sylvania Constant Vergara (FGV-Rio), Tânia Fischer (UFBA)

Avaliadores Ad hoc

Alex Cypriano (CEFET/BA), Alexandre Carrieri (FACE/UFMG), Alvin Sanches (EAUFBA), Amílcar Baiardi (NPGA/EAUFBA), André Ghirardi (Economia/UFBA), Antonia Colbari (NPD/UFES), Antonio Sérgio Fernandes (UNESP), Antonio Virgílio Bastos (NPGA/EAUFBA), Carlos Milani (NEPOL/UFBA), Carmem Miguelis (ESPM/RJ), Claudio Cardoso (EAUFBA), Cristina Carvalho (NPD/UFPE), Débora Zouaim (EBAPE/FGV/RIO), Edi Fracasso (EA/UFGRS), 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 Carlos Silva (CGU/BA), Francisco Teixeira (NPGA/EAUFBA), Gelson Silva Junquilha (PPGADM/UFES), Genauto França (NPGA/EAUFBA), George Avelino (FGV/SP), Gisela Black Taschener (FGV/SP), Gilberto Almeida (NPGA/EAUFBA), Henrique Freitas (EA/UFGRS), Jader Souza (FRB/BA), Jair Nascimento Santos (FACE/UFMG), José Célio Andrade (NPGA/EAUFBA), Lúcia Barbosa (CMA/UFPE), Luiz Akutsu (TCU/BA), Luiz Marques (FRB/BA), Marcelo M.F. Vieira (EBAPE/FGV), Marco Aurélio Nogueira (UNESP), 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 Priscilla Kreilton (NPGA/UFBA), Maria Tereza Ribeiro (NPGA/EAUFBA), Maria Terezinha Angeloni (Consultora), Marlene Catarina Melo (FACE/UFMG), Marta Farah (EAESP/FGV), Mônica McAllister (NEPOL/EAUFBA), Nelson Oliveira (NPGA/EAUFBA), Nilton Vasconcelos (CENTEC/BA), Norberto Hoppen (PPGA/UFGRS), Osvaldo Guerra (Economia/UFBA), Paula Schommer (EAESP/FGV), Paulo Henrique (Economia/UFBA), Pedro Lincoln (PROPAD/UFPE), Raimundo Leal (EAUFBA), Reynaldo Marcondes (PPGA/Mackenzie), Rezilda Rodrigues (CMA/UFPE), Roberto Moreno (IAG-PUC/RIO), Robert Verhine (ISP/UFBA), Robinson Tenório (Educação/UFBA), Rivanda Teixeira (Administração/UFSE), Rocio Castro (NEPOL/EAUFBA), Rosimeri Carvalho (ADM/UFSC), Ruth Laniado (NPGA/UFBA), Sandra Chaves (Nutrição/UFBA), Silvio Caccia Bava (Polis/SP), Sylvania Roesch (London School of Economics), Sônia Gondin (ISP/UFBA), Sônia Regina Fernandes (Psicologia/UFBA), Suzana Moura (NPGA/EAUFBA), Teresinha Miranda (Educação/UFBA), Tomás de Aquino (UnB), Úrsula Wetzel (COPPEAD/UFGRS), Vera Mendes (Enfermagem/UFBA), Wilson Menezes (Economia/UFBA)

Editor

José Antonio Gomes de Pinho

Secretária Executiva

Maria Cândida dos Anjos Bahia

Projeto Gráfico e da Capa

Boaventura F. Maia Neto

Editores Eletrônicos

Ricardo Tosta Júnior

Logomarca O&S

Rosa Ribeiro (Cateto Design)

B. F. Maia Neto

Ilustração da Capa

Bandeira, cortesia de Alfredo Gama (agama@superig.com.br)

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.il., 21,5cm

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

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

658.05

CDD 20.ed.

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO

09

PRIVATIZAÇÃO E POLÍTICAS REGULATÓRIAS NA ÁREA DE
TRANSPORTES: OS CASOS DO BRASIL E DA ARGENTINA

ALKETA PECCI &

BIANOR SCELZA CAVALCANTI

13

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA CONSTRUÇÃO DE
PROCESSOS GOVERNMENT-TO-GOVERNMENT

LUIZ ANTONIO JÓIA &

ARÍSTIDES ANDRADE CAVALCANTE NETO

29

PROCESSO DECISÓRIO EM ORGANIZAÇÕES NO BRASIL:
UM EXAME DOS ESTUDOS REALIZADOS ENTRE 1993-2002

MAURI LEODIR LÖBLER &

NORBERTO HOPPEN

49

CICLO DO TRABALHO, RODA DA FORTUNA

HERMANO ROBERTO THIRY-CHERQUES

71

AS TRANSFORMAÇÕES DO CONTROLE NA SIDERÚRGICA
RIOGRANDENSE – UMA ANÁLISE FOUCAULTIANA

ROSIMERI CARVALHO DA SILVA &

RAFAEL ALCADIPANI

81

ASPECTOS DA INFLUÊNCIA DO LÍDER NA APRENDIZAGEM DOS
LIDERADOS EM AMBIENTE ALTAMENTE ESTRUTURADO:

UM ESTUDO EM AGÊNCIAS DE BANCOS

WILSON AROMA &

REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

97

RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS:
UMA QUESTÃO DE IMAGEM OU DE ESSÊNCIA?

J. RICARDO C. DE MENDONÇA &

JULIO CESAR DE SANTANA GONÇALVES

115

DESAFIOS METODOLÓGICOS NO MAPEAMENTO DE CLUSTERS
INDUSTRIAIS: O CASO DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
CHARLES KIRSCHBAUM &
FLÁVIO VASCONCELOS
131

O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES.
O EXEMPLO DOS COMERCIANTES E O PROCESSO NO SAARA
NILDA MARIA DE CLODOALDO PINTO GUERRA LEONE
149

“PODE CHEGAR, FREGUÊS”: A CULTURA ORGANIZACIONAL
DO MERCADO PÚBLICO DE PORTO ALEGRE
NEUSA ROLITA CAVEDON
173

IDÉIAS EM DEBATE

COMENTANDO: ‘QUEM RESPONDE PELO DESEMPENHO
LIMITADO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO NO
BRASIL?’
SUZANA BRAGA RODRIGUES
193

TRÉPLICA À SUZANA RODRIGUES
SYLVIA MARIA AZEVEDO ROESCH
197



Apresentação

Esta apresentação, como de hábito, propõe-se proporcionar ao leitor uma visão resumida do que o leitor da O&S pode encontrar neste novo número. Começamos nosso percurso com o trabalho de Alketa Peci e Biannor Scelza Cavalcanti sobre a privatização e a conseqüente política regulatória na área de transportes, examinando os casos da Argentina e Brasil. O artigo traz à cena a discussão de um aspecto importante da reforma do Estado e, ao fazer um estudo comparativo com outro país mais próximo de nossa realidade, busca uma referência internacional para situar o encaminhamento dado no caso brasileiro.

O artigo de Luiz Antonio Jóia & Aristides A. Cavalcanti Neto, ainda no campo da administração pública, volta-se também para uma área de ponta ao analisar o conceito de governo eletrônico, mais especificamente as relações *government-to-government*, tomando dois estudos de caso dessas relações entre entes governamentais, um de sucesso e outro de fracasso, avançando na produção de conhecimento na área.

Por sua vez, a contribuição de Mauri Löbler & Norberto Hoppen adentra a área do processo decisório, fazendo um exaustivo levantamento de estudos nessa área realizados pela comunidade acadêmica à luz de um conjunto de variáveis. Do estudo depreende-se interessantes resultados que, certamente, servirão como fontes de informação para estudos posteriores nessa área de conhecimento.

O artigo de Hermano R.Thiry-Cherques foca na idéia da Roda da Fortuna fazendo ilações com a área organizacional. O artigo tem uma forte ancoragem filosófica e psicológica mostrando como a administração e, mais especificamente, a área de organizações, “bebe” nessas fontes. O artigo tem um forte conteúdo teórico e alimenta um sem número de reflexões para a área de organizações.

Ainda no campo da filosofia, o artigo de Rosimeri Carvalho da Silva & Rafael Alcadiapani analisa a questão do controle em uma organização baseando-se no referencial de Foucault. Os autores percorrem a evolução da punição e do controle social na sociedade como um todo para, em seguida, tomar um estudo de caso, a Siderúrgica Riograndense.

O trabalho de Wilson Aroma & Reynaldo C. Marcondes aborda a questão do trabalho do líder em organizações (agências bancárias) tidas como pertencentes a um ambiente altamente padronizado e pouco flexível. Foi feita uma pesquisa exploratória e através da análise de conteúdo identificou-se a posição dos líderes no processo de aprendizagem.

O artigo de J. Ricardo de Mendonça & Júlio César Gonçalves circunscreve o tema da responsabilidade social de um ponto de vista teórico, conduzindo a investigação para a discussão da problemática da essência e da imagem. Através do gerenciamento de impressões, investiga-se como um ator social se desenvolve no sentido de influenciar o modo como os outros o vêem, objetivando criar uma imagem social desejada.

De Charles Kirschbaum & Flávio Vasconcelos vem a investigação de *clusters* industriais tomando como ponto de partida a teoria de Porter, mas exercendo sobre esta um posicionamento crítico. A análise dos autores cobre os *clusters* da indústria de aeronáutica e de armamentos bélicos de São José dos Campos, bem representativos do objeto analisado.

Um último bloco de trabalhos refere-se mais à área de negócios, começando com o trabalho de Nilda Maria P. Guerra Leone que direciona para a análise do processo sucessório em empresas familiares agrupadas na SAARA, no Rio de Janeiro. A autora discute o comportamento típico da sucessão em empresas familiares, mostrando a lógica de um setor ainda extremamente importante no capitalismo no Brasil, lógica esta de cunho tradicional.

Encerra-se a sessão de artigos com o trabalho de Neusa R. Cavedon sobre a cultura organizacional de lojas do mercado público de Porto Alegre sob um conjunto bastante heterogêneo de variáveis. A pesquisa extrapola o próprio objeto ao abarcar referências maiores como a tradição e o espaço da casa.

Por fim, trazemos ao leitor na seção ***Idéias em Debate*** a resposta aportada por Suzana Braga Rodrigues ao trabalho de Sylvia Roesch sobre a qualidade da pesquisa no Brasil, bem como a tréplica a esta resposta. A Revista espera com esta seção ampliar o debate sobre a pesquisa no Brasil, afirmando que a questão não se circunscreve apenas às debatedoras convidadas, mas pode, e deve, incluir um maior número de participantes. Assim, convidamos pesquisadores a se posicionarem no sentido de colaborar com o tema e a **O&S**. Basta enviar suas reflexões para nosso e-mail.

Desejamos a todos (as) uma boa leitura e bom proveito!

Prof. José Antonio Gomes de Pinho
Editor

Artigos



PRIVATIZAÇÃO E POLÍTICAS REGULATÓRIAS NA ÁREA DE TRANSPORTES: OS CASOS DO BRASIL E DA ARGENTINA

Alketa Peci *
Bianor Scelza Cavalcanti**

RESUMO

Este trabalho apresenta alguns dos resultados referentes a uma pesquisa cujo principal objetivo foi analisar a experiência internacional na área de regulação, especificamente com relação às políticas públicas de transporte, de modo a oferecer um quadro de referência que visa facilitar o processo de consolidação dos órgãos reguladores de transportes. A análise concentra-se nas características do novo formato regulatório no Brasil e na Argentina. Fatores comuns impulsionaram o processo de reestruturação do setor de transportes nos dois países, cujas raízes encontram-se, principalmente, no processo de reforma do Estado que teve início na década de noventa. Para tanto, descreve-se o processo de reestruturação do setor rodoviário e ferroviário no Brasil, enfatiza-se o papel das agências reguladoras federais e estaduais em diferentes segmentos do setor, destacam-se os motivos comuns que impulsionaram a reforma nos dois países, comparam-se estruturas institucionais e organizacionais regulatórias e diferenciam-se estratégias de regulação.

ABSTRACT

This paper presents some of the results of a research whose main objective was the analysis of the international experience in regulation, specifically, public policies related to transportation, in order to offer a conceptual frame of reference for the consolidation of regulatory agencies. The analysis highlights the main features of regulatory framework in Brazil and Argentina. Common factors were found at the basis of the restructuring processes in both countries, those mainly related to the State Reform initiated at the beginning of the nineties. The restructuring process in surface transportation in Brazil is described, the role of regulatory agencies in state and federal level is highlighted, the principal motives of reform are pointed out, the regulatory institutional and organizational features are compared and, lastly, the regulatory strategies are differentiated.

*Profª EBAPE/FGV

** Prof. EBAPE/FGV

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta alguns dos resultados de uma pesquisa cujo principal objetivo foi analisar a experiência internacional na área de regulação, especificamente com relação às políticas públicas de transporte, de modo a oferecer um quadro de referência que visa facilitar a compreensão do processo de consolidação dos órgãos reguladores de transportes. A pesquisa concentrou-se em três países: Brasil, Argentina e Estados Unidos, mas, no caso de sub-setores específicos, analisaram-se também experiências de outros países como França, Canadá e Reino Unido. Optou-se por apresentar aqui os resultados relativos ao caso brasileiro e argentino, com base numa abordagem de caráter exploratório-descritivo.

Atualmente, no Brasil, o foco da reforma regulatória alcançou a área de transportes. Antigos órgãos de regulação e execução foram extintos (tais como Departamento Nacional de Estradas e Rodagem – DNER e a Companhia Brasileira de Transporte Urbano - CBTU) e criaram-se a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ). As duas agências serão responsáveis pela regulamentação, concessão e fiscalização de serviços de iniciativa privada em diferentes modalidades de transportes. O novo modelo visa revitalizar o setor, que há uma década não recebe financiamentos do Governo Federal. No entanto, a escassa experiência que existe no país em termos de modelos regulatórios de sub-setores de transportes, pode se revelar um obstáculo à adequada implementação dos órgãos reguladores. De fato, vários projetos de lei estão sendo criticados por diversos representantes da sociedade civil.

Neste trabalho, a análise concentra-se nas características do novo formato regulatório no Brasil e na Argentina. Fatores comuns impulsionaram o processo de reestruturação do setor de transportes nos dois países, cujas raízes encontram-se, principalmente, no processo de reforma do Estado que teve início na década de noventa.

Para tanto, a primeira parte do trabalho descreve o processo de reestruturação do setor rodoviário e ferroviário no Brasil e traz dados que ilustram a crescente participação do setor privado e o vazio regulador criado após um amplo processo de privatização.

Em seguida, analisa-se o papel da Agência Nacional de Transportes Terrestres, o novo órgão regulador do setor, suas funções e finalidades.

Na quarta parte do trabalho, enfatiza-se o papel das agências reguladoras estaduais no setor de transportes metropolitanos de massa. Considerado um novo segmento do setor de transportes após a reestruturação, apresenta desafios regulatórios e gerenciais, devido a uma série de fatores que são identificados no trabalho. O caso do Estado do Rio de Janeiro é analisado em profundidade, considerando o pionerismo da reforma.

Na análise da reforma dos transportes na Argentina, destacam-se os motivos comuns que impulsionaram a reforma nos dois países, comparam-se estruturas institucionais e organizacionais regulatórias e diferenciam-se estratégias de regulação.

A última parte do trabalho apresenta as principais conclusões da análise. Os dados levantados visam servir como subsídios para os órgãos reguladores recém-criados na área de transportes; fortalecer os laços entre estes últimos e a academia, apoiar a consolidação de um quadro de referência comparativo com outras pesquisas já desenvolvidas no âmbito do Núcleo de Estudos da Regulação da EBAPE e, paralelamente, ser utilizados em futuras pesquisas relativas à regulação.

REFORMA DO SETOR DE TRANSPORTES NO BRASIL

No Brasil, a reforma do setor de transportes está relacionada com a crise fiscal e o movimento de redefinição do papel do Estado na economia. Assim como em outros países do mundo, a regulação entra na agenda política com força, uma vez que cresce a presença do setor privado em áreas cruciais de infra-estrutura, como a de transportes, abordada no presente trabalho.

As privatizações no setor de transportes ocorreram entre 1996 e 1998. A consequência direta deste processo está relacionada com uma mudança estrutural em termos de configuração institucional do setor. Novos papéis e funções são – ou deveriam ser – desempenhados pelo governo, agências reguladoras, concessionárias e usuários de serviços públicos.

Nos meados da década de 90, além da implantação de projetos prioritários, o Governo promoveu a modernização dos instrumentos normativos relacionados ao setor de transporte, viabilizando novos mecanismos que visavam a concretização de relações público-privadas, capazes de assegurar o aporte de recursos necessários e a recuperação e ampliação da infra-estrutura rodoviária e de outros serviços de transporte.

Marcos regulatórios da maior importância, as Leis nº 8.987 e nº 9.074, de 1995, disciplinaram as concessões de serviços públicos em geral. No tocante aos transportes, a Lei nº 9.277, de 1996, autorizou a União a delegar aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios a administração e exploração de rodovias e portos federais. A promulgação desses direitos legais assinalou o início efetivo da implementação de uma nova política para o setor de transportes. Adicionalmente, o transporte multimodal de cargas, caracterizado por utilizar duas ou mais modalidades de transporte desde a origem até o destino, sob um único contrato, foi regulamentado pela Lei nº 9.611, de 1998, e pelo Decreto nº 3.411, de 2000.

Nos meados de 1993, cerca de 855 km da extensão da malha rodoviária que havia sido “pedagiada” diretamente pelo DNER foi concedida à iniciativa privada, por meio da licitação de cinco trechos que deram início ao programa de concessão das rodovias no país.

O Programa de Concessões de Rodovias Federais gerou, além do reaparelhamento e da manutenção da infra-estrutura existente, a ampliação e a modernização do complexo viário, incluindo duplicações, trechos novos, terceiras faixas, faixas adicionais/marginais e entroncamentos. Sob o ponto de vista do investimento, estima-se a aplicação de R\$ 7,5 bilhões, até 2004, em projetos apoiados pelo BNDES (29 concessões).

**Tabela 1 - Programa de Concessões de Rodovias Federais
Resumo Última Alteração: Dez/2000 – Edição: Abr/2001**

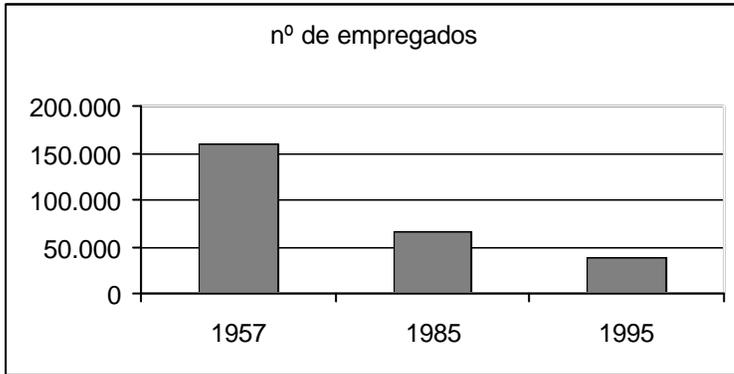
Descrição	Extensão (km)
1. Programa de Concessões Administradas pelo DNER	
1.1 Rodovias já concedidas	1.680,1
1.2 Concessões em Licitação	2.718,1
1.3 Concessões a licitar em 2001/2002	5.182,8
1.4 Em estudo de viabilidade	1.102,6
Subtotal	10.683,6
2. Programas Administrados pelos Estados	
2.1 Concessões do estado do Rio Grande do Sul	1.253,5
2.2 Concessões do Estado do Paraná	1.754,0
2.3 Concessões delegadas e operadas pelos Estados	5,4
2.4 Delegações em negociação	635,0
Subtotal	3.647,9
Total	14.331,5

Fonte: Ministério dos Transportes: DNER relatório 2000

Também no setor ferroviário, a administração federal optou pela privatização. Dois grandes movimentos preparatórios antecederam a privatização. O primeiro foi a separação institucional entre transporte de carga e transporte de passageiros, em 1984, com a criação da Companhia Brasileira de Trens Urbanos - CBTU, empresa inicialmente subsidiária da Rede Ferroviária Federal S.A. - RFFSA, criada especialmente para operar os sistemas de transporte de massa, ou “trem de subúrbio” nas maiores áreas metropolitanas do País.

O segundo movimento foi o conjunto de planos de demissão incentivada, medida muito utilizada na fase preparatória de muitas outras privatizações no país. O quadro de pessoal da RFFSA reduziu-se de 160 mil quando de sua criação em 1957, para cerca de 37.500 em 1995, às vésperas de sua privatização. A Gráfico 1 apresenta o quadro de empregados a partir de uma dimensão histórica.

Gráfico 1 - Número de Empregados da RFFSA



Fonte: Ignarra, 2002

Com relação ao transporte de massa metropolitano, a estratégia adotada pelo governo federal foi a transferência desse sistema para as administrações estaduais, atendendo ao preceito constitucional relativo às competências de cada nível de governo. A estrutura de mercado desse tipo de transporte é completamente diferente das estruturas de transporte de carga e sua regulação também tende a seguir por outros caminhos, nas quais, o papel das agências reguladoras estaduais torna-se mais importante.

Em março de 1992, a RFFSA foi incluída no Programa Nacional de Desestatização – PND. Com vistas a atender ao modelo de privatização adotado, que previa a concessão dos serviços de transporte ferroviário de carga, com arrendamento dos ativos e venda dos bens de pequeno valor, a empresa foi dividida em seis malhas: Malha Nordeste, Malha Oeste, Malha Centro-Leste, Malha Sudeste, Malha Teresa Cristina e Malha Sul. A Ferrovia Paulista S.A. - FEPASA, após densas negociações entre o Governo Federal e o Governo do Estado de São Paulo foi transferida para a União com a finalidade específica de sua privatização.

Em 1997 terminou a desestatização dos seis trechos da Rede Ferroviária Federal e, em 1998, com a venda da Malha Paulista, encerrou-se uma fase importante da transferência de serviços públicos à iniciativa privada. Foram arrecadados U\$ 205,73 milhões com a venda desta última ferrovia transitoriamente federalizada. (BNDES, 2002).

O espectro da composição societária das novas empresas inclui instituições financeiras, clientes cativos, fundos de pensão e operadoras de transporte. A RFFSA permanece como detentora de todos os “bens não operacionais”. Sua missão é a alienação de todos esses bens, cujos recursos serão usados na sua sustentação financeira e para pagamentos de contenciosos.

O PAPEL DA AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES (ANTT)

A crescente complexidade no planejamento e na gestão da infra-estrutura de transportes, que envolve também a promoção da competitividade e a redução de custos e tarifas, o controle e fiscalização das concessionárias e a integração

nacional dos modais, levou o Governo Federal a reestruturar o setor por meio da Lei 10.233 (05/06/2001) e da Medida Provisória 2.217-3/01.

Foram criados, no âmbito do Ministério dos Transportes, o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte (Conit) e o Departamento Nacional de Infra-estrutura de Transportes (DNIT), bem como as agências autônomas, Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ) e a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT).

A Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes (Geipot) foi dissolvida e as secretarias de Transportes Terrestres e de Transportes Aquaviários do Ministério dos Transportes, o Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER) e a Comissão Federal de Transportes Ferroviários (Cofer) foram extintos e terão suas atribuições absorvidas pelas agências e o DNIT.

No entanto, a ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres - só foi finalmente instalada em 2002. Durante esse tempo, nenhuma fiscalização foi exercida sobre as operadoras. Os conflitos entre operadores, clientes e investidores ocorreram e foram resolvidos ou não, sem a intermediação de um ente regulador. Durante esses anos, mudaram-se as composições acionárias de algumas concessionárias. Faltaram, assim, as análises técnicas dos movimentos de compra e venda entre grupos financeiros e industriais, bem como as medidas necessárias para que fossem coibidos abusos do poder econômico.

Assim como outras agências instituídas no Brasil da pós-privatização (PECI, 1999), a ANTT assume a forma de uma autarquia vinculada ao Ministério dos Transportes encarregada da gestão e operação dos modais terrestres e da implementação das políticas formuladas pelo Conit e pelo Ministério dos Transportes. Deverá regular as atividades de prestação de serviços e de exploração da infra-estrutura de transportes exercidas por terceiros e harmonizar o interesse público com os objetivos dos usuários, das empresas concessionárias, permissionárias, autorizadas e arrendatárias que exploram os serviços.

Quanto à sua estrutura, a ANTT contará com um Diretor-Geral, quatro Diretores, um Procurador-Geral, um Ouvidor e um Corregedor, nomeados pelo Presidente da República para exercer mandatos de quatro anos, não coincidentes e admitida uma recondução. A estrutura de cargos da agência envolverá Reguladores, Analistas e Técnicos em Suporte à Regulação.

O Decreto nº 3.411, de 2000 destaca entre as principais atribuições da Agência Nacional de Transporte Terrestre:

- Publicar os editais, julgar as licitações, celebrar e administrar os contratos de concessão de rodovias federais, ferrovias federais e transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros;
 - Fiscalizar e regular a atuação dos concessionários dos serviços públicos, zelando pela manutenção dos bens arrendados e pelo cumprimento das cláusulas contratuais de permissão para prestação de serviços;
 - Proceder à revisão e ao reajuste de tarifas dos serviços prestados e promover estudos aplicados às definições de tarifas, preços e fretes;
 - Habilitar o Operador do Transporte Multimodal e o transportador internacional de cargas;
 - Promover estudos relativos a tráfego e demanda de serviços de transportes, logística do transporte intermodal, viabilidade técnica e econômica para exploração da infra-estrutura e a prestação de serviços; e
 - Elaborar cadastro relativo ao sistema de dutovias e da frota de caminhões e empresas de transportes rodoviários de carga.
- Entre as principais metas iniciais do órgão, destaca-se a implementação do plano estratégico de ação, concentrado em três linhas básicas:
- A prestação adequada dos serviços públicos regulares de passageiros, visando conforto das viagens ao longo das rodovias e ferrovias federais;
 - A logística de movimentação de cargas ao longo das vias e terminais, visando a redução dos custos de exportação e do suprimento do mercado interno; e

- A exploração da infra-estrutura pelo setor privado com vistas à redução dos investimentos públicos e à recuperação da malha viária.

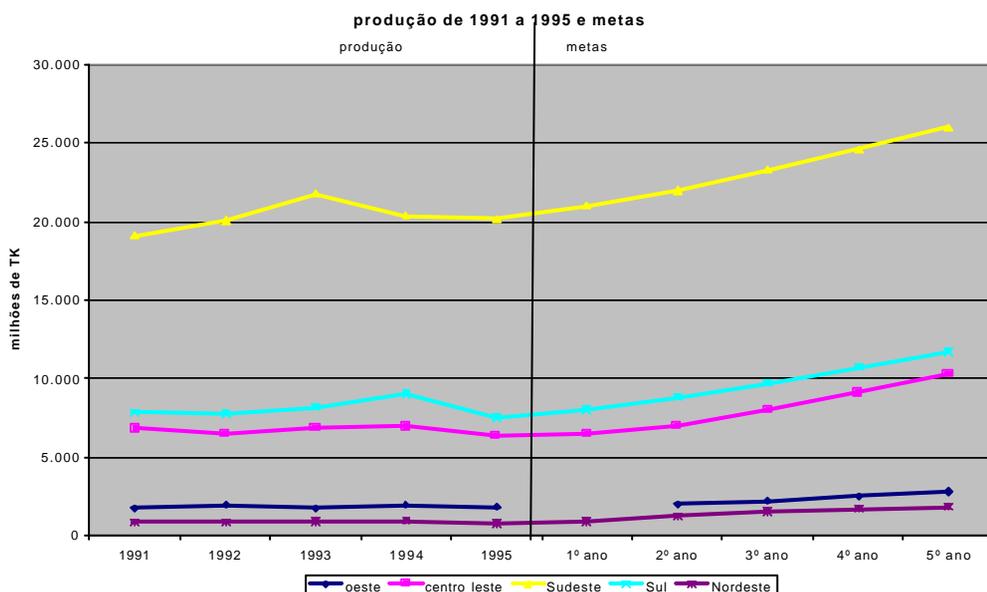
Em relação ao transporte ferroviário, havia uma natural expectativa de que a RFFSA se tornasse o órgão regulador das concessões de suas malhas. Tal expectativa era justificada até pelo fato de que, já nos tempos de operação plena, a RFFSA exercia papel regulador sobre as demais ferrovias em operação.

A criação defasada da ANTT, depois de muitos dos contratos dos setores rodoviário e ferroviário terem sido assinados, não foi precedida por um debate político sobre sua natureza e suas características institucionais. O resultado foi que o setor permaneceu regulado apenas pelos contratos de concessão.

Os sete contratos de concessão federal existentes no setor ferroviário são praticamente iguais e têm apenas duas metas: o aumento da produção de transporte e a redução de acidentes. Assim, podem se mostrar incapazes de atender a um quadro mais amplo de objetivos da regulação, como a proteção dos interesses maiores da sociedade, a expansão dos serviços e a defesa da concorrência.

As metas de aumento da produção do transporte foram fixadas por malha, com base na produção verificada nos últimos anos. Há poucas exceções: a Teresa Cristina atende às necessidades da Eletrosul, seu cliente quase que exclusivo e, para a Malha Paulista, foi estabelecido o primeiro ano sem meta, o segundo ano com produção igual a dos últimos doze meses anteriores à privatização e o terceiro ano com um crescimento de 10%. O Gráfico 2 apresenta a produção de 1991 a 1995 e as metas.

Gráfico 2 - Produção de 1991 a 1995 e Metas



Fonte: Ignarra, 2002

Para as demais malhas, como pode ser visto no Gráfico 2, foi estabelecido um crescimento médio nos cinco anos entre 5% e 12% ao ano, com exceção da malha nordeste, para a qual previu-se um crescimento de 19%.

A segunda meta foi a de redução do número de acidentes. Em quase todas as malhas o contrato prevê redução de 5% até o final do 2º ano, 15% no 3º ano, 30% no 4º ano e 40% no 5º ano.

TRANSPORTES METROPOLITANOS DE MASSA: ESTRATÉGIAS DE ESTADUALIZAÇÃO E O PAPEL DAS AGÊNCIAS REGULADORAS ESTADUAIS

A complexidade do sistema regulatório no setor de transportes, pode ser percebida com mais clareza quando se analisa o transporte metropolitano de massa. Neste segmento, a estrutura regulatória concentra-se nas estratégias de estadualização.

A CBTU - Companhia Brasileira de Trens Urbanos - iniciou em 1984 a reforma dos sistemas de trens urbanos do Brasil. O programa contempla investimentos nas cidades de Fortaleza, Natal, João Pessoa, Recife, Maceió, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo em recuperação, expansão e implantação de novos sistemas e envolve recursos da ordem de US\$ 2 bilhões. É prevista a transferência de todos os sistemas para os governos estaduais. Até maio de 2002 foram estadualizados os sistemas de trens de São Paulo e Rio de Janeiro, enquanto os demais encontram-se em processo de estadualização.

Fatores como alto custo de implantação e de operação de trens e metrô, o peso de custos fixos na composição de custos operacionais desta modalidade de transporte e a conseqüente necessidade de subsídios governamentais e o ambiente propício à competição entre os diferentes modos de transporte urbano (ônibus e vans) são alguns dos fatores que influenciam a complexidade da gerência do sistema.

Apesar dessas dificuldades, ou talvez até por conta delas, durante a segunda metade da década de 90, foram iniciados vários projetos de privatização de transportes urbanos sobre trilhos no Brasil. Existem estudos e projetos para as cidades de Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Curitiba.

Apenas o Rio de Janeiro levou a cabo os seus projetos. Em 1997 e 1998 foram realizados os leilões de privatização da Flumitrens, do Metrô e da CONERJ, a estatal operadora das barcas da Baía de Guanabara e da Ilha Grande. O principal objetivo do Estado, com a privatização, era reverter o quadro de subsídios para o setor, cujos custos ao Tesouro Estadual no período de 1995 a 1997 oscilavam em torno de R\$ 100 milhões anuais para o Metrô e de US\$ 200 milhões para a Flumitrens. Novamente, a falta de recursos impulsiona a privatização.

O mercado mostrou-se interessado no leilão de privatização. O leilão da Flumitrens, com preço mínimo de US\$ 35 milhões, foi vencido por um consórcio liderado pelas espanholas CAF - Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles - e RENFE - Rede Nacional de Ferrocarriles Espanholes - formando o Consórcio SuperVia, com um lance de US\$ 275 milhões representando um ágio de 670%. E o leilão do Metrô, com lance mínimo estabelecido em R\$ 28,560 milhões, foi vencido pelo consórcio Opportrans, formado pelo grupo argentino Cometrans e pelo Banco Opportunity com um lance de R\$ 291,660 milhões, representando um ágio de mais de 900%. A nova operadora adotou o nome MetrôRio. Atualmente, o papel do Banco Opportunity no consórcio está mais forte.

No entanto, também em nível estadual, a estruturação do sistema regulatório não acompanhou o ritmo das privatizações. A ASEP - Agência Reguladora de Serviços Públicos - foi criada por lei em 1997, mas demorou para ser efetivamente implantada. A ASEP, criada para fiscalizar as concessões feitas durante o Governo Marcelo Alencar, é uma autarquia vinculada à Secretaria estadual de Fazenda. Nos primeiros anos de criação, a agência passou por momentos difíceis quanto ao risco da captura do órgão regulador. Com a mudança do governo Alencar, quatro conselheiros (dos cinco existentes) foram exonerados pelo governador Anthony Garotinho, sucessor de Marcelo Alencar, que nomeou, em seguida, outros conselheiros.

Em abril de 2000, denúncias de corrupção abalaram a atuação do órgão regulador. A partir das denúncias em reportagem da revista "Veja", o presidente da agência foi acusado de participar de um esquema de propinas. Ele se licenciou

enquanto o Ministério Público apurava as denúncias. Outro conselheiro da agência, afiliado ao Partido dos Trabalhadores, abriu mão do cargo após a crise que levou os petistas a abandonarem o governo de coalizão com o Partido Democrático Trabalhista (PDT).

Como conseqüência, a agência reguladora encontrou-se quase paralisada por um bom período de tempo. Por determinação do Regimento Interno, as reuniões e sessões da agência não podem funcionar com menos de três conselheiros. Caso um dos conselheiros falte, a agência praticamente não funciona. O quadro dos funcionários técnicos não estava completo, levando, na prática, à quase total falta de fiscalização (PECI e CAVALCANTI, 2000).

Apesar dessas dificuldades iniciais, a ASEP vem se estruturando. Realizou concurso público e firmou convênios de cooperação técnica com a Flumitrens e com a Companhia do Metrô para a fiscalização, respectivamente, da SuperVia e do MetrôRio. No entanto, a nova mudança do governo – Rosinha Garotinho – está afetando negativamente o desempenho da ASEP, que novamente sofre pela falta de conselheiros.

Em relação à SuperVia, as expectativas dos investidores têm sido frustradas ao longo dos anos. A participação dos espanhóis foi sendo progressivamente diluída, sendo que atualmente o Banco Pactual controla o grupo. Apesar da sensível melhoria da qualidade de serviço apresentada pelo sistema após a concessão, a demanda não atingiu os níveis desejados. O sistema deveria transportar pelo menos 600 mil passageiros por dia e hoje transporta pouco mais de 300 mil.

A conseqüência é um déficit operacional persistente que, em 2001, era de cerca de R\$ 5 milhões mensais, resultado da diferença entre as despesas operacionais de R\$ 11 milhões e receitas de R\$ 6 milhões mensais. Em 2002, esse déficit foi reduzido, mas a situação é insustentável para os controladores.

As explicações para o baixo desempenho refletem bem as dificuldades da regulação do setor. A concessionária alega dois motivos principais:

- as informações disponíveis sobre a demanda fornecidas pela Flumitrens na época do leilão citavam algo em torno de 300 mil passageiros/dia, quando na verdade estavam em 175 mil.
- os compromissos assumidos pelo Governo em relação ao Programa de Recuperação de Trens não foram cumpridos de acordo com o cronograma acertado, de forma que a oferta ficou abaixo da necessária.

Com base nessas duas assertivas, a Concessionária entrou com um pleito de revisão contratual alegando desequilíbrio econômico. A Flumitrens, representando o Governo do Estado, pelo menos por enquanto, contesta os números e os argumentos da SuperVia. O julgamento desses pleitos ainda não ocorreu e será necessariamente uma questão difícil do ponto de vista político. Existe a possibilidade, pelo menos teórica, do grupo se desinteressar pela continuidade no negócio e devolver a concessão ao Estado.

Com relação ao Metrô a situação é diferente. Não existem sinais de desequilíbrio econômico e a operação privada tem mantido níveis aceitáveis de regularidade da oferta. No início da operação concessionada o metrô transportava 224 mil passageiros por dia. O número foi elevado para 420 mil por conta da redução dos intervalos (6min30 para 5min na linha 1 e de 4min30 para 4min na linha 2). A concessionária avalia que esses números poderiam ser maiores se não houvesse atraso no cumprimento do programa de investimentos por parte do governo do estado.

No entanto, as melhorias têm sido acompanhadas de aumentos significativos de tarifas. Em 2002 a Opportrans solicitou e obteve aumento de tarifa, que elevou o preço do bilhete unitário para R\$ 1,47. Antes da concessão, o preço do bilhete unitário encontrava-se na faixa de R\$ 0,60.

Em relação ao desempenho, deve-se observar que os indicadores mais importantes estabelecidos no contrato de concessão dizem respeito a:

- programação das viagens;
- índice de regularidade medido nos picos;
- índice de ocorrências notáveis que provocam nas linhas atrasos maiores que um intervalo.

A Concessionária reclama que essa configuração de indicadores gera superposição de índices e dupla punição. Por outro lado, não existem indicadores relativos à manutenção. Existem sinais de que os níveis de manutenção caíram em relação ao período pré-concessão, o que faz temer pelo sucateamento do material rodante ao longo do período da concessão (IGNARRA, 2002).

A REFORMA DO SETOR DE TRANSPORTES NA ARGENTINA

Nesta seção, traz-se para discussão a reforma do sistema de transportes argentino. O foco de análise concentra-se no sistema rodoviário, considerando o peso que este último apresenta no setor de transportes do país, pois representa 85% do transporte de passageiros, e mais de 70% do transporte de cargas.

A reforma do Estado na Argentina antecedeu as reformas em outros países da América Latina. Considerada "uma das melhores alunas do FMI", a Argentina entrou com força no processo de reforma do Estado, baseado principalmente num amplo programa de privatização.

Uma das principais características do programa de privatização desenvolvido na Argentina é, sem dúvida, a amplitude das suas realizações. Isto, caracteriza também o setor de transportes e dos distintos serviços relacionados com este setor.

A reforma no setor teve início também com o processo de concessão, impulsionado pela aprovação da Reforma do Estado e a Lei de Reestruturação de **Empresas Públicas** em 1989. O objetivo da Lei era a redução do déficit público e a revitalização da economia, por meio da participação do setor privado em importantes setores econômicos e de serviços públicos. Para ter uma melhor compreensão do peso de setor de transportes, basta trazer o exemplo da *Ferrocarriles Argentinos* (FA) que era a empresa responsável pelo maior déficit do Tesouro Nacional - aproximadamente U\$S1,4 bilhões anuais, dos quais aproximadamente U\$S 465 milhões anuais correspondiam à rede ferroviária suburbana de Buenos Aires. Assim como no Brasil, os motivos orçamentários e fiscais apresentavam o principal impulso do processo de reforma e privatização.

Assim, em pouco mais de três anos se privatizou a empresa de transporte aéreo (Aerolíneas Argentinas, sem considerar - nem em termos de marco regulatório e nem de agência - questões relativas à regulação, se dissolveu a empresa naval de cargas (ELMA) e se venderam todos seus navios. A partir de 1992, foi transferida a infra-estrutura portuária, sem contar com um marco regulatório específico, nem uma agência responsável para seu acompanhamento e fiscalização sob o sistema de concessão. Os portos concedidos se sujeitam somente ao controle por parte da Administração Geral dos Portos. O ente regulador *Organo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos* - ORSNA - é responsável pelo controle da infra-estrutura aeroportuária.

O principal terminal de ônibus do país (Retiro, Buenos Aires) também se privatizou sob o regime de concessão. Concederam-se as ferrovias de carga e de transporte de passageiros urbano e interurbano, sob distintos regimes operativos (o primeiro, oneroso, e o segundo, subsidiado) e regulatórios. Conseqüentemente, mudanças importantes, produto de sucessivas renegociações contratuais, foram implementadas, entre as quais a criação da agência reguladora do sistema ferroviário, a *Comisión Nacional de Regulación del Transporte*.

A *Comisión Nacional de Regulación del Transporte* foi criada por Decreto do Poder Executivo Nacional, Nº 660, em junho de 1996. Sua estrutura e funções se aprovaram pelo Decreto Nº 1388, de novembro de 1996. Formou-se com base na fusão da ex- *Comisión Nacional de Transporte Automotor* (Conta), e a absorção da *Unidad de Coordinación del Programa de Reestructuración Ferroviaria* (UNCPRF). É um órgão descentralizado que atua no âmbito do *Ministerio de Economía e Infraestructura*. Entre as suas principais funções destacam-se o controle e fiscalização dos serviços de transporte automotor e ferroviário sob jurisdição nacional, assim como a prote-

ção dos direitos dos usuários (CNRT, 2002). Atualmente, a comissão passa por um período de intervenção. As funções da Diretoria passaram ao cargo do Interventor, mostrando mais um indício da frágil autonomia do ente regulador.

Na estrutura organizacional da Comissão, destacam-se, além da Diretoria e da Unidade de Auditoria Interna, as seguintes Gerências: Administração e Recursos Humanos, Assuntos Jurídicos, Controle Técnico, Controle de Permissões do Transporte Automotor, Qualidade e Prestação de Serviços, Concessões Ferroviárias e Segurança do Transporte (CNRT, 2002).

Em matéria de infra-estrutura de transportes, concedeu-se boa parte da rede rodoviária nacional (no início do programa de privatização, os 10.000 km. de maior trânsito veicular, sob o sistema de pedágio), depois as redes de acesso às grandes cidades (também recorrendo às tarifas de pedágio), e recentemente, o resto da rede rodoviária (sob um sistema de financiamento vinculado ao imposto sobre os combustíveis).

Em todos os casos, as concessões se estabeleceram sob distintos regimes regulatórios, tratando-se de rotas nacionais ou de redes de acesso às grandes cidades – com diferenças substantivas para cada segmento, derivadas de renegociações contratuais entre o governo nacional e as concessionárias.

Em termos gerais, cabe ressaltar dois aspectos:

Em primeiro lugar, todas as privatizações de referência se efetivaram como decorrência de Decretos e Resoluções do Poder Executivo Nacional (diferentemente de outras áreas privatizadas que se desenvolveram a partir de leis específicas). Isto favoreceu a emergência de um fenômeno que, em maior ou menor medida, tem sido presente em quase todas as privatizações realizadas no setor de transportes e de infra-estrutura para o setor: as recorrentes renegociações de diversas cláusulas contratuais (em geral, vinculadas à postergação de planos de investimento, ajustes tarifários, extensão de prazos de concessão, omissão de sanções frente ao cumprimento dos índices de qualidade dos serviços comprometidos nos contratos originais etc.).

Em segundo lugar, além da evidente debilidade dos marcos regulatórios, os poucos entes criados de fato (como poderia ser o caso do atual OCCOVI - *Organo de Control de las Concesiones Viales* - ou do ORSNA – *Organo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos*) contam com um escasso grau de autonomia e independência em relação ao poder político (AZPIAZU, 2002).

Também é possível afirmar que dado às urgências (político-institucionais) que impulsionaram os distintos processos de privatização do setor e a consequente abordagem fragmentária em relação ao tratamento de cada uma destas privatizações, acabou-se por subordinar por completo uma necessária concepção totalizadora no tratamento do setor de transportes e de sua infra-estrutura. Escassa atenção se emprestou às heterogeneidades – tecnológicas, organizacionais, espaciais e outras. – que caracterizam o setor.

○ TRANSPORTE RODOVIÁRIO

O transporte rodoviário apresenta um peso grande no sistema de transportes argentino, considerando que nessa modalidade se canalizam aproximadamente 85% do transporte de passageiros e mais de 70% do transporte de carga. Esses valores são maiores em algumas regiões do país, devido à falta de acesso a outros tipos de transportes.

O sistema rodoviário argentino, que foi concebido a partir da criação de fundos específicos baseados nos impostos sobre os combustíveis e lubrificantes, influenciou fortemente o desenvolvimento do país. No entanto, a situação mudou como consequência da crise hiperinflacionária da década de 80. Este sistema de financiamento entrou numa gradual decadência. Chegou-se ao ponto de em 1990, dos 28.500 km. pavimentados, somente 40% se encontravam em bom estado. Por isto, buscou-se construir um novo modelo com o objetivo de consolidar novas fontes de financiamento.

A reforma do setor de transportes foi parte do vasto programa de privatização que a Argentina implementou no início da década de 90. O ano de 1990 marcou o início do processo de reestruturação no setor de transportes. A Secretaria de Obras Públicas da Nação concedeu 8.884 km de trechos nacionais às empresas privadas, as quais deveriam cumprir o plano de obras, efetuar uma correta manutenção dessas últimas e promover uma melhoria gradual da situação. Outro objetivo importante, que visou-se com a reforma, foi evitar um aumento dos custos de manutenção dos veículos como consequência do péssimo estado da rede rodoviária.

A reforma do setor rodoviário consistiu na concessão, sob o sistema de pedágios, de quase 32% da rede nacional pavimentada onde concentravam-se, no momento da privatização, mais de dois terços do trânsito dos veículos, apresentando-se, desta maneira, considerável atrativo financeiro para o setor privado.

Foi criado o Ministério de Infra-Estrutura e Habitação que reúne vários setores de serviços públicos que passaram pelo processo de reestruturação. Com relação à estrutura de transporte rodoviário destacam-se os seguintes órgãos:

- a) Secretaria de Transportes (antigamente vinculada ao Ministério de Economia)
- b) Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT);
- c) Registro Nacional de Constructores de Obras Públicas
- d) Organo de Control de Concesiones Viales (OCCV)
- e) Organo de Control de las Concesiones de la Red de Accesos a la Ciudad de Buenos Aires
- f) Organo de Control de Concesión Obra Rosario – Victoria

A *Dirección Nacional de Vialidad* é responsável por formular e planejar as políticas públicas, tendo sido criada pela Lei 11.658, regulamentado pelo decreto 14.137 de 5 de outubro de 1932. É uma instituição autônoma, de direito público, com as seguintes funções:

- a) Consolidar um sistema rodoviário nacional que planifique globalmente, a longo prazo, obras e operações em rede nacional de transporte integrado (Red Troncal Nacional); supervisionar o uso dos recursos, a pesquisa e promover novos desenvolvimentos tecnológicos em materiais, equipamentos, obras e operações nas estradas com amplo suporte informático.
- b) Executar as políticas nacionais em matéria de obras e serviços viários submetendo à Secretária de Obras Públicas, planos plurianuais estruturados com os critérios de sistema, de rede e programa orçamentário anual;
- c) Desenvolver tecnologias para materiais, equipamentos, obras e operações rodoviárias com uso de sistema informático;
- d) Exercer a propriedade e tutela sobre a rede viária nacional atual e futura melhorando o patrimônio viário em articulação com todas as infra-estruturas de transporte. Para isso, planejar e programar obras de construção rodoviária com fins de integração social e econômica, de acordo com a proteção do meio ambiente.
- e) Analisar e reformular acessos e estradas de retorno nas grandes cidades e conexões com demais localidades.

Destacam-se no organograma do órgão, além do Administrador Geral, e as unidades de Auditoria Interna e Subgerência de Assuntos Jurídicos, três Gerências (de Planejamento, Investigação e Controle, de Obras e Serviços Rodoviários e de Administração) e as sub-unidades vinculadas à cada gerência.

Os termos idealizados pelo Estado argentino para estruturar o esquema das concessões partiriam do princípio de transferir integral e exclusivamente a empresas privadas em consórcios toda a base técnica para a realização do serviço (via, material rodante, oficinas etc), bem como delegar aos concessionários, por meio de definições contratuais, a operação e a manutenção de infra-estrutura e material móvel.

Assim, em 1990, concederam-se para 13 consórcios, nos quais fazem parte principalmente as principais empresas de construção, 18 corredores rodoviários nacionais. Isto devido, principalmente, à larga experiência destas empresas como contratadas do estado e sua capacidade de *lobbying* e as condições da licitação,

que favoreceu este alto grau de concentração entre as principais empresas construtoras do país, uma vez que impuseram restrições à presença das empresas estrangeiras.

Os contratos de concessão foram celebrados com as respectivas concessionárias, sem que o órgão regulador tivesse sido criado (foi prevista a criação de um mecanismo de controle no âmbito do *Ministerio de Obras y Servicios Públicos*).

Assim, o Órgão de Controle das Concessões Rodoviárias (*Organo de Control de Concesiones Viales*) dependente e integrado por funcionários da Direção Nacional de Rodovias (*Dirección Nacional de Vialidad - OCCV*), foi finalmente criado em 1992, entrando em funcionamento apenas em maio de 1993, com o objetivo de verificar o cumprimento dos contratos estabelecidos entre o Poder Concedente (Secretaria de Obras Públicas da Nação) e as empresas concessionárias. Trata-se principalmente de um órgão de controle, sem nenhuma autonomia, cujas funções se limitam à verificação do cumprimento das obrigações das concessionárias, por meio de tarefas de inspeção, supervisão e auditoria, mas sem menor inserção em aspectos regulatórios das concessões.

Conforme acima citado, para lidar com as concessões dos corredores nacionais, criou-se *Organo de Control de la Red de Accesos a Buenos Aires* (OCRABA). Entidade dependente da Secretaria de Obras Públicas, o órgão goza de autonomia econômica e financeira.

Em 2001, foi criado o *Organo de Control de Concesiones Viales* (OCCOVI), que reuniu competências, funções e recursos dos outros órgãos reguladores acima citados (OCRABA, OCCV, Comisión Transitoria e Organo de Control de la Concesión de la Obra de la Conexión física entre las ciudades de Rosario, provincia de Santa Fe, e Victoria, en la provincia de Entre Rios).

Com o recente câmbio das autoridades governamentais e a sanção da Lei de Emergência N° 25.561 que prevê a renegociação do conjunto dos contratos com as empresas privatizadas o futuro da infra-estrutura de transportes apresenta-se mais nebuloso.

CONCLUSÕES

As reformas regulatórias no Brasil e Argentina apresentam pelo menos um ponto importante em comum: os fatores que impulsionaram o processo de reforma estão originados na crise do Estado. São os recursos cada vez mais escassos que justificam a Reforma do Estado e sua retirada para funções regulatórias da economia, assim como a presença cada vez mais direta do setor privado em setores de infra-estrutura.

O setor de transportes não é uma exceção. Assim como outros setores de infra-estrutura, sujeitam-se a um amplo processo de reestruturação, sem ser precedido pelo fortalecimento das estruturas regulatórias. E, neste ponto, encontra-se outra semelhança da reforma brasileira com a argentina. Em geral, a privatização precede a regulação. Tal situação se repete, no caso brasileiro, também nas privatizações estaduais.

A reforma brasileira do setor de transportes caracteriza-se pela multiplicação – tardia – das estruturas regulatórias em todos os níveis da federação, conforme as competências constitucionais definem. Em nível federal, cria-se a ANTT, responsável pelo transporte terrestre. A nova estrutura representa, de certa forma, a nova concepção integrada e multimodal de transportes. Em nível estadual, as novas estruturas regulatórias multisetoriais incumbem-se da responsabilidade de regular o transporte intermunicipal e o transporte metropolitano de massa. Grandes desafios se esperam das agências: regulação do mercado e implantação da multimodalidade no setor de transportes.

As distorções originadas no processo de privatização fazem com que os problemas que os novos órgãos reguladores devem enfrentar sejam consideráveis. Se a pretensão é regular, de forma mais profunda, além da simples fiscaliza-

ção do contrato de concessão, é importante que se regule um mercado e não uma concessão isolada. Os indicadores estabelecidos nos contratos de concessão não contemplam todo o espectro possível da regulação. O exemplo do Metrô exemplifica o desafio: existem vários indicadores que podem gerar sobreposição de índices relativos à pontualidade e programação de viagens, enquanto os aumentos tarifários estão cada vez mais presentes. Se o organismo regulador não for capaz de operar nesse nível de atuação, criando ambientes nos quais a competição predatória é reduzida, sua ação será pobre e ineficaz.

Um sistema de transporte nacionalmente eficiente pressupõe uma rede na qual rodovia, ferrovia e hidrovia estejam conectadas física e institucionalmente. O exemplo de transporte de cargas ilustra bem o desafio. A integração física exige a implantação de terminais de transferência eficientes e baratos. Alguns autores entendem, entretanto, que as maiores dificuldades para a intermodalidade estão nas questões institucionais e não nas físicas. Embora exista legislação recente prevendo a figura do “operador de transporte multimodal”, de responsabilidade da ANTT, os procedimentos burocráticos ainda exigem a confecção de um manifesto de carga para cada modo utilizado, com tributação separada em cada uma das fases. Dessa forma, embora exista amparo legal para as operações multimodais, os proprietários das cargas ainda estão preferindo a opção mais rápida e mais simples que é o transporte porta a porta usando exclusivamente o transporte rodoviário.

A estrutura regulatória no setor de transportes argentino também começa a ser consolidada depois do processo de privatização. Como no caso brasileiro, os órgãos reguladores devem lidar com contratos de concessão assinados antes de sua criação. A amplitude e a velocidade do processo de privatizações na Argentina influencia a nova configuração de poderes em diversos setores de serviços públicos.

Percebe-se a falta de uma visão integradora do sistema de transportes, de certa forma, representada pelas estruturas regulatórias pulverizadas. Órgãos reguladores pouco autônomos e independentes estão sendo criados em diversos segmentos do setor; apresentando níveis baixos de coordenação. As contínuas modificações em termos de estruturas regulatórias também mostram a debilidade destes órgãos.

A renegociação contínua dos contratos tem sido um dos marcos principais da regulação argentina. Isto, de certa forma, mostra um considerável poder de pressão das concessionárias, frente às débeis estruturas regulatórias. Tudo indica que tal situação está se agravando com a crise, uma vez que esta última torna mais problemáticas as relações entre o poder público, empresas privadas e usuários de serviços públicos.

As agências reguladoras precisam desenvolver os mecanismos que as tornem “equidistantes” dos três centros de interesses: iniciativa privada, governo e usuários. O importante é montar estruturas e mecanismos institucionais nos quais possam ser expressos os interesses das partes envolvidas e negociadas as soluções em que governo, empresários e usuários repartam entre si benefícios e custos de forma equilibrada.

A questão política nunca estará ausente dos problemas a serem enfrentados pelas novas agências reguladoras. E, com a crise, a presença do poder político torna-se mais evidente. As estruturas regulatórias nos dois países passam por um momento de teste: na Argentina, tal momento deve-se à crise que envolve atualmente o país; no Brasil, as novas eleições, induzirão novos gerentes políticos a rediscutir a importância das estruturas regulatórias com a sociedade.

REFERÊNCIAS

AMOUZOU, Koffi Djima. Concessão e parceria público – privada: o papel da Agência Reguladora da malha rodoviária brasileira. In: CAVALCANTI, Bianor (Coord.). *Políticas de Regulação na área de transportes: experiências internacionais*. Relatório de Pesquisa. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV. 2002.

_____. ORRICO FILHO, Rômulo Dante e ARAGÃO, Joaquim José Guilherme de. Estado Regulador, Parceria Público-Privada: que modelo de Financiamento de Infra-estrutura de Transporte para países em Desenvolvimento?. In: *IX CLATPU Congresso Latino Americano de Transporte Público e Urbano, ANAIS...* V.1. p 1-13 Havana, CUBA 2001.

ANÍSIO, Brasileiro de Freitas D. & ORRICO Filho, Dante Rômulo et al. Financiamento de Intra-Estruturas e Serviços de Transporte: uma análise da experiência internacional. Em: *Relatório final do projeto de experiências internacionais de financiamento à Implantação de Infra-estruturas e à Operação de Serviços Públicos de Transporte Urbano*. Rio de Janeiro: COPPETEC Fundação, 1997.

AZPIAZU, Daniel. Las privatizaciones en la Argentina. La infraestructura vial: debilidades y discontinuidades normativas y regulatorias. In: CAVALCANTI, Bianor (Coord.). *Políticas de Regulação na área de transportes: experiências internacionais*. Relatório de Pesquisa. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV. 2002.

BRASÍLIA. Presidência da República. *Concessões dos serviços públicos no Brasil*. Brasília, D.F: Secretaria de Assuntos Estratégicos, 1995.

BANCO MUNDIAL. *O Estado num mundo em transformação*. Relatório sobre o desenvolvimento mundial. Washington : Oxford University Press, 1997.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. www.bndes.gov.br maio 2002.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Editais de Concessão das Malhas Oeste, Sudeste, Nordeste, Teresa Cristina, Sul, Centro Leste e Paulista.

BNDES. CADERNOS DE INFRA-ESTRUTURA. As concessões Rodoviárias. Área de Projetos de Infra-estrutura Urbana. Fatos –Estratégias 17, Rio de Janeiro, Agosto de 2001.

BRITO Nascimento. *Meio Século de Estradas de Ferro*. Rio de Janeiro: s, ed., 1961.

CBTF – Câmara Brasileira de Transporte Ferroviário. Informes. 1999 a 2002. n^{os} 90 a 130.

CASTANHAR, José César. *Ajuste fiscal, finanças estaduais e políticas sociais: o caso do Estado do Rio de Janeiro*. Pesquisa: Privatização e ajuste fiscal. Mimeo, 1998.

CAVALCANTI, Bianor (Coord.). *Políticas de regulação na área de transportes: experiências internacionais*. Relatório de Pesquisa. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV. 2002.

CAVALCANTI, Bianor. & PECCI, Alketa. "Para uma leitura política do ambiente regulatório brasileiro: Agências reguladoras e relações com os principais atores políticos". *VI Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e a Administração Pública*, realizado em Buenos Aires, Argentina, de 5 a 9 de novembro de 2001.

_____. & _____. Reflexões sobre a autonomia do órgão regulador: análise das agências reguladoras estaduais. *Revista de Administração Pública*, 34 (5): 99-119 RJ:FGV, set./out. 2000.

CNRT. *Comisión Nacional de Regulación del Transporte*. <http://www.cnrt.gov.ar/index2.htm>. Consultado em 21.07.2002

DAVID, Eduardo Gonçalves. *127 Anos de Ferrovia*. Ministério dos Transportes: Rio de Janeiro-RJ: 1985.

EWAN, Ferlie... (et al.). *A nova Administração Pública em Ação*. Brasília: Universidade de Brasília, ENAP, 1999

FERREIRA NETO, Francisco. *Cento e Cinquenta Anos de Transportes no Brasil*. Rio de Janeiro: CEDOP- Ministério dos Transportes, 1974.

IGNARRA, José Cassio. Regulação no mercado ferroviário brasileiro. In: CAVALCANTI, Bianor (Coord.). *Políticas de Regulação na área de transportes: experiências internacionais*. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV. 2002.

_____. O processo de descentralização e estadualização dos sistemas de trens metropolitanos no Brasil e seus impactos nos instrumentos de gestão e coordenação das políticas públicas metropolitanas. *Dissertação de Mestrado*. EBAP – FGV. mimeo 2001.

IPEA/ENAP/IBAM. *Subsídios para a reforma do Estado*. Volume 2. Concessão de serviços públicos no Brasil. Brasília: IPEA, 1994.

_____. *Subsídios para a reforma do Estado*. Volume 3. Desregulamentação e novas regulações. Brasília: IPEA, 1994.

_____. *Subsídios para e reforma do Estado*. Volume 5. Desestatização. Brasília: IPEA, 1994

JOSKOW, Paul. Regulatory priorities dor Infrastructure sector reform. In: PLESKOVIC, Boris & STIGLITZ, Joseph E. (ed.) *Annual World Bank Conference on Development Economics*. Washington D.C, 1998.

LIMA, Erikson Teixeira; PASIN, Jorge Antonio Bozoti. Regulação no Brasil: Colocando a Competitividade nos Trilhos. *Revista do BNDES*, V.6, n. 12, dez 1999

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTRADAS DE RODAGEM DIRETORIA DE CONCESSÕES E OPERAÇÕES RODOVIÁRIAS. Relatório Anual de Acompanhamento das Concessões de Rodovias Federais. Brasília. DF. 2000.

PECI, Alketa & CAVALCANTI, Bianor. " A outra face da regulação: O cidadão-usuário de serviços públicos no novo modelo regulatório brasileiro". *XXV Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*, organizado em Campinas, de 16 a 19 de setembro de 2001.

PECI, Alketa. O setor elétrico brasileiro: uma rede em construção? *XXV Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*, organizado em Campinas, de 16 a 19 de setembro de 2001.

_____. Novo marco regulatório para o Brasil da pós-privatização: o papel das agências reguladoras em questão. *Revista de Administração Pública*, 33 (4): 121-35, RJ:FGV, jul./ago. 1999.

_____. & COSTA, Frederico Lustosa da. Desestatização como estratégia de reforma do Estado: Análise preliminar da privatização no Brasil da Nova República. *Revista de Administração Pública*, 33 (3): 191-207, RJ:FGV, maio/jun. 1999.

PRICE David A. FHWA *Manager for Transportation Security*. <http://mutcd.fhwa.dot.gov>. 2002.

RIGOLON, Francisco José Zagari & PICCININI, Maurício Serrão. *O investimento em infra-estrutura e a retomada do crescimento sustentado*. Rio de Janeiro: BNDES, 1997.

ROSA, Luiz Pinguelli. A privatização da privatização. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 28 dez. 1998. Opinião1, p3.

_____. & SENRA, Paulo Maurício. *Participação privada na expansão do setor elétrico ou venda de empresas públicas*. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1995.

ROBERT, Broyer. *La Theorie De La Régulation*, Paris, la Découverte, 1987.

QUINET, Émil. *Principes D'économie Des Transports*. Economica, Paris, 1998.

SANTOS, Theotônio dos. *Neoliberalismo: Doutrina e prática*. Mimeo, 1996.

SARAVIA, Enrique & Brasília, PECCI, Alketa & Edson Américo. *Regulação, Defesa da Concorrência e Concessões*. Rio de Janeiro. Editora da Fundação Getulio Vargas. 2002.

SARAVIA, Enrique. *Privatización en América Latina: participación del sector privado em los servicios públicos de agua, gas e electricidad*. Mimeo, 1997

_____. Processo de privatización en Argentina y Brasil: Consecuencias en materia de desempeño empresarial e mercado de trabajo. *Reforma y democracia*. N: 4, Caracas: CLAD, jul. 1995.

SILVA Jr., Rui Gomes da & NESS Jr., Walter Lee. Efeitos da privatização sobre o desempenho das ex-estatais brasileiras. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 19º Anais..., Foz do Iguaçu, setembro, 1999.

WALD, Arnaldo et al. *O direito de parceria e a nova lei de concessões*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA CONSTRUÇÃO DE PROCESSOS GOVERNMENT-TO-GOVERNMENT

Luiz Antonio Jóia*
Aristides Andrade Cavalcante Neto**

RESUMO

O conceito de Governo Eletrônico tem se mostrado um divisor de águas para Administração Pública. Entretanto, a área de *Government-to-Government* (G2G) é uma das menos estudadas, não obstante sua importância para o fortalecimento da colaboração entre entes governamentais, através de meio eletrônico, assim como para o redesenho de processos produtivos estabelecidos entre os mesmos, na busca de maior eficiência e eficácia. Esse artigo visa analisar alguns fatores críticos de sucesso para implantação efetiva de empreendimentos G2G, dentro da realidade brasileira. Para tal, aplica-se a metodologia de estudo de casos múltiplos de natureza explanatória, comparando-se um caso de sucesso – a ligação digital entre o Banco Central do Brasil e os Tribunais de Justiça – e um caso de fracasso – a ligação digital entre o Banco Central do Brasil e o Senado Federal. A partir da comparação desses dois estudos de casos, são levantados fatores críticos de sucesso associados a empreendimentos G2G.

ABSTRACT

Electronic Government has proven a watershed in the domain of Public Administration. Indeed, the Government-to-Government arena is one of the least studied aspects of this newly established field of knowledge. The digitally-enabled collaboration and cooperation perspective among different government agencies – commonly referred to by the acronym G2G (*Government to Government*) – is the main focus of this study. Consequently, this work seeks to analyze the key factors for successful implementation of G2G projects. In order to achieve this, multiple case study explanatory methodology based on two recent real-life cases was adopted, namely the digital link between the Brazilian Central Bank and the Federal Senate, and another digital link between the Brazilian Central Bank and the Brazilian Justice Department. Finally, some conclusions are drawn and further research is presented in order to assist policy makers and public administrators in dealing with this new field of knowledge adequately.

*Prof. EBAPE/FGV

**Assessor da área de Tecnologia e Informação do Banco Central do Brasil

INTRODUÇÃO

No panorama atual, a expans6o r6pida da Internet est6, de certo modo, obrigando governos de in6meros pa6ses, em seus mais variados n6veis, a repensarem como podem oferecer novos serviç6s 6 sociedade. Com o crescimento econ6mico e avanç6s na tecnologia da informaç6o e da comunicaç6o, a forma de atuaç6o governamental tende a ser bem diferente nesse s6culo que se inicia. As novas tecnologias da informaç6o e comunicaç6o dispon6veis, principalmente a Internet, permitem aos governos interagirem de modo mais eficiente com empregados, cidad6es, empresas e, principalmente, com os outros entes governamentais. Essas tecnologias permitem criar novas aplicaç6es e serviç6s que antes n6o eram poss6veis. 6 dentro desse panorama que surge o governo eletr6nico – *E-government* (Washtenaw County, 2002).

Processos de governanç6a tradicional da esfera p6blica, envolvendo mais de um ente, acabam se tornando, muitas vezes, lentos, desgastantes e de alto custo, uma vez que est6o fundamentados em meios tradicionais, principalmente no papel. Ora, se as empresas comerciais descobriram nas relaç6es entre si, o grande benef6cio que a Internet poderia proporcionar, os entes p6blicos, com certeza, t6m, na pr6pria Internet, uma forte possibilidade de integraç6o, de modo a torn6-los mais 6geis e eficientes, a um baixo custo. Em uma 6poca em que os orçamentos p6blicos est6o cada vez mais restritos e a sociedade exige da Administraç6o P6blica mais efici6ncia e efic6cia, os processos organizacionais eletr6nicos entre entes governamentais integrados atrav6s da Internet, chamados de *Government-to-Government* (G2G), acabam se tornando uma soluç6o concreta para este dilema (Canuto, 2001).

O objetivo deste trabalho 6, portanto, identificar os fatores cr6ticos de sucesso na construç6o de processos *Government-to-Government* (G2G), tendo como base o Banco Central do Brasil (Bacen), a partir de dois estudos de casos de empreendimentos G2G: um de sucesso e outro de fracasso. A comparaç6o das raz6es do sucesso e do fracasso associadas a esse estudo m6ltiplo de casos responde ao objetivo final da pesquisa.

Inicialmente, ser6 feita uma breve revis6o bibliogr6fica associada ao tema. Em seguida, ser6 conduzida uma especificaç6o mais detalhada da metodologia de pesquisa utilizada neste artigo. A partir da6, ser6 apresentado o caso de um processo G2G desenvolvido entre o Bacen e o Senado Federal, de modo a descobrir os fatores decisivos para que o mesmo n6o alcançasse os resultados esperados. Na seç6o seguinte, ser6 analisado um outro processo G2G desenvolvido entre o Bacen e o Poder Judici6rio, em que ser6o estudados os fatores que levaram ao sucesso do mesmo. Por fim, ser6 feito um trabalho comparativo dos dois casos, evidenciando-se os fatores que influenciaram esses processos G2G, sendo apresentadas as conclus6es obtidas, de forma consolidada.

REVIS6O BIBLIOGR6FICA

GOVERNO ELETR6NICO

Segundo Symonds (2000), a pr6xima revoluç6o da Internet, depois do *e-Commerce* e do *e-Business*, ser6 o *e-Government*. Desse modo, conhecer essa nova revoluç6o 6 fundamental para as mudanç6as que vir6o.

Para esse trabalho, considerar-se-6 *e-Government* como: "um conceito emergente que objetiva fornecer ou tornar dispon6vel informaç6es, serviç6s ou produtos, atrav6s de meio eletr6nico, a partir ou atrav6s de 6rg6es p6blicas, a qualquer momento, local e cidad6o, de modo a agregar valor a todos os 'stakeholders' envolvidos com a esfera p6blica" (Zweers & Planqu6, 2001, p. 92).

O *e-Government* também pode ser visto como um sistema integrado de objetivos políticos, procedimentos organizacionais, informação e tecnologias de informação, operando dentro da administração pública e contribuindo para o cumprimento da missão do ente público (Gouscos *et al.*, 2001). O *e-Government*, de forma direta ou indireta, tem como foco de suas ações os cidadãos que a administração pública tem de servir. Apresenta-se sobre a forma de administração eletrônica interna, colaboração eletrônica com empresas parceiras, serviços eletrônicos para cidadãos e empresas, entre outros (Gouscos *et al.*, 2001).

Relativamente ao papel do governo na Internet e considerando-se somente os casos em que existe um ente governamental participando, obtêm-se as seguintes formas de relações eletrônicas:

a) *Business-to-Government*: Nesse tipo de modalidade de relação eletrônica, o agente que oferece o serviço ou produto é uma empresa, enquanto que o agente que o está adquirindo é algum ente governamental. Um exemplo desse tipo de relação é uma compra direta internacional feita por um órgão público, através da Internet, de um produto que não existe em seu país. Outro exemplo, mais concreto, seria o *site* Comprasnet (<http://www.comprasnet.gov.br>). Nesse *site*, várias empresas inscrevem-se para participar de licitações e outras modalidades de compra do governo federal. Entre essas modalidades, existe a de Pregão Eletrônico, em que o governo diz o que deseja comprar e as empresas ofertam as propostas de negócio.

b) *Government-to-Business*: É a situação inversa da anterior. Nesse caso, o agente que oferece o serviço ou produto é um ente governamental, enquanto o agente que o adquire é uma empresa. Um exemplo desse tipo de relação seria a emissão de certidão negativa de débitos de tributos e contribuições federais, disponível no *site* da Receita Federal para pessoas jurídicas (<http://www.receita.fazenda.gov.br>). Através do *site*, não só pode ser feita a emissão da certidão, como também, verificar-se a validade de uma certidão apresentada.

c) *Citizen-to-Government*: Nesse tipo de modalidade de relação eletrônica, o agente que propõe o serviço ou produto é o cidadão e o agente que o aceita ou adquire é um ente governamental. Um caso desse tipo seriam as audiências públicas eletrônicas, em que o cidadão propõe ao governo alguma instrução normativa sobre determinado assunto e, baseado nessa proposta, o governo decreta uma instrução normativa.

d) *Government-to-Citizen*: A situação aqui é a oposta do item c. O agente que disponibiliza o serviço ou produto é o ente governamental, ao passo que o cidadão adquire esse produto ou serviço. Um exemplo desse modelo seria a declaração de imposto de renda de pessoa física feita no Brasil. Nesse caso, o governo disponibiliza um *software* através do qual o cidadão pode fazer a sua declaração de renda e entregá-la via Internet à Receita Federal. Depois de entregue, caso haja alguma restituição a receber, o cidadão pode, através do *site* da Receita, acompanhar se sua restituição já está disponível na rede bancária ou não.

e) *Government-to-Investor*: Nessa relação, o agente que disponibiliza um produto ou serviço é um ente governamental e o que o adquire é um investidor. O padrão especial de disseminação de dados, estipulado pelo FMI, seria um exemplo dessa relação. Através da adesão a esse padrão, os governos disponibilizam informações socioeconômicas do país, provendo informações padronizadas aos investidores que subsidiam suas decisões (ver http://www.bcb.gov.br/ingles/sdds/templ_i.htm).

f) *Investor-to-Government*: É a relação em que o investidor disponibiliza um produto ou serviço e um ente governamental adquire esse produto ou serviço. Um exemplo dessa situação seriam, por exemplo, linhas de financiamento disponíveis no *site* de uma instituição financeira, direcionadas a prefeituras de um país.

g) *Government-to-Government*: Nesse tipo de relação, tanto o agente que disponibiliza o serviço ou produto, como o que o adquire são entes governamentais. Um exemplo desse modelo seria o sistema de informações disponibilizado pelo Banco Central do Brasil ao Senado Federal, bem como o sistema de pedidos judiciais disponibilizado, também pelo próprio Banco Central, ao Poder Judiciário. Esses casos serão estudados, mais adiante, neste trabalho.

A disponibilização de serviços eletrônicos por parte de entes governamentais possibilita um grau maior de agilidade, em comparação com serviços tradicionais (Gouscos *et al.*, 2001). Serviços de saúde e licenciamentos de veículos, por exemplo, podem ser oferecidos ou, pelo menos, agilizados através da Internet (Washtenaw County, 2002).

PROCESSOS GOVERNMENT-TO-GOVERNMENT

Para os processos *Government-to-Government* (G2G), o benefício da agilidade torna-se ainda mais acentuado. Em processos tradicionais, a principal interface entre entes governamentais é algum meio físico, geralmente papel. Além disso, poucas entidades dispõem de convênios e parcerias que as permitam trocar informações eletronicamente e integrar fluxos de trabalho. Através dos processos G2G, os entes públicos podem substituir a interface em papel por interface eletrônica, evitando que trâmites de correio e “carimbos” afetem a velocidade do processo. Um visão dos processos de forma integrada permite descobrir atividades que estejam sendo feitas de forma redundante por ambos os entes. Como será visto nos estudos de casos, a redução no tempo total associado a processos intergovernamentais pode chegar a 80%.

O governo pode, também, usar a tecnologia Internet para aumentar sua produtividade e a eficácia da administração pública (Barbet & Coutinet, 2001). Um exemplo disso, é o uso de meios eletrônicos pelo governo norte-americano, para elevar a eficácia da sua política pública de segurança contra o terrorismo (Sotero, 2001).

Em muitas situações, a eficácia dos processos G2G é fortemente influenciada pela agilidade do processo. Uma vez que esses processos permitam ganhos de velocidade, a eficácia de uma ação pública é elevada. A troca de informações eletrônicas através da Internet entre secretarias de saúde municipais/estaduais e o Ministério da Saúde permite a construção de ações mais coordenadas e precisas, otimizando os recursos públicos. A agilidade dessa troca de informações e a integração de processos entre os órgãos de saúde podem ser vitais para que se evite que uma epidemia se espalhe por todo país (Datusus, 2001).

A redução de custos é outro potencial benefício dos processos G2G (Joia, 2002). Uma vez que entes governamentais estejam integrados através de processos eletrônicos, os custos necessários para a manutenção da infra-estrutura de interface entre os mesmos são reduzidos drasticamente. Os custos de instalações físicas, materiais de escritório e recursos humanos, necessários para o controle e comunicação entre órgãos, são inferiores quando comparados aos relativos a processos tradicionais.

RESISTÊNCIA A INTRODUÇÃO DE SISTEMAS COMPUTACIONAIS

Markus (1983) define três abordagens para explicar a resistência das pessoas ou grupos dentro de uma organização, a introdução de sistemas de informação.

Primeiro, pode-se pensar que pessoas ou departamentos apresentam resistências em função de fatores internos aos mesmos. Esses fatores podem ser comuns a todos, ou específicos a um caso em exame.

Segundo, pode-se pensar que as pessoas ou grupos resistem em função de fatores inerentes ao próprio sistema em implantação. Alguns exemplos são sistemas tecnicamente deficientes, ergonomicamente falhos e/ou que não são amigáveis ao usuário.

Já a terceira abordagem é baseada na teoria da interação elaborada por Kling (1980).

Kling (1980) desenvolveu uma visão extremamente útil para análise da introdução e implementação de sistemas computacionais em organizações, assim como para o estudo da resistência/aceitação humana que, frequentemente, acompanham esses empreendimentos. O autor sugere que pessoas ou grupos em organizações resistem/aceitam novos sistemas de informação devido a uma interação

entre suas características intrínsecas e as características do sistema. A palavra-chave dessa abordagem, segundo o autor, é “interação”. Novos sistemas de informação podem prescrever uma divisão de papéis e responsabilidades diferente da então existente, o que poderia se chocar com a cultura organizacional dominante.

Como exemplo, sistemas que centralizam controle sobre os dados sofrem resistências nas organizações que têm estrutura descentralizada de autoridade; sistemas que alteram o equilíbrio de poder em empresas sofrerão resistência por parte daqueles que perdem poder e aceitação daqueles que ganham poder. Dentro desse contexto, sistemas podem ser vistos como potenciais agentes de mudança organizacional. Variantes da teoria da interação podem ser encontradas em Keen (1980) e Ginzberg (1975).

Pode-se perceber que essa explicação não identifica o sistema nem a ambiência organizacional como causadores de resistência/aceitação, mas a sua interação.

Uma variante da teoria da interação pode ser chamada de vertente política. Aqui, a resistência/aceitação é explicada como produto da interação das características do sistema, com a distribuição de poder e *status* dentro da organização, definida objetivamente em termos de poder vertical ou horizontal, e dimensões do *status* organizacional ou, subjetivamente, em termos de simbolismo.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Para este trabalho de pesquisa, foi adotada a metodologia de estudo de caso múltiplo, como descrita e abordada por Yin (1994). Utilizando-se a taxonomia definida por Yin (1994), optou-se pelo estudo de dois casos de resultados antagônicos: o primeiro – considerado um fracasso - concernente ao estabelecimento de Sistema de Informações ligando digitalmente o Banco Central do Brasil com o Senado da República (BancenSenado), e o segundo – considerado um sucesso - concernente ao estabelecimento de Sistema de Atendimento a Solicitações do Poder Judiciário ao Banco Central do Brasil (BancenJud). O primeiro caso pode ser classificado como do tipo “holistic”, segundo Yin (1994), já que contou apenas com uma unidade de análise – o Senado Federal. Já o segundo caso pode ser classificado, segundo Yin (1994), como do tipo “embedded”, já que várias unidades de análise (varas de justiça espalhadas pelo Brasil) foram estudadas.

Sendo assim, cada um dos dois casos foi analisado em profundidade, buscando mostrar-se as razões pelas quais cada um dos processos obteve sucesso ou fracasso, e quais fatores influenciaram, mais fortemente, os resultados observados.

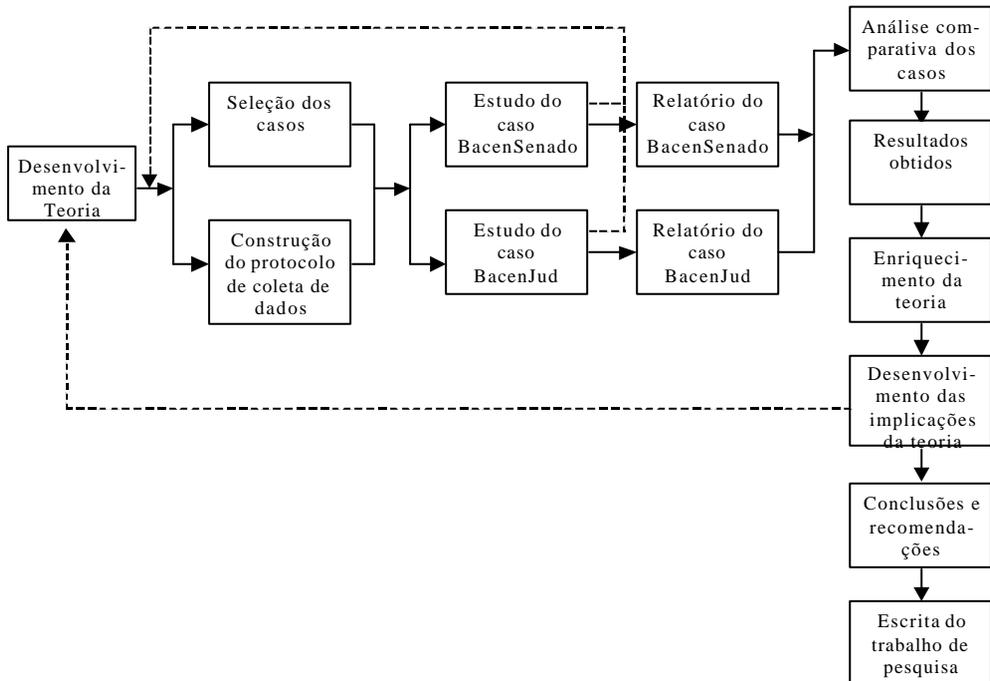
O fato de serem analisados dois casos relativos à mesma questão – implantação de processo G2G - , com a obtenção de resultados opostos sob condições semelhantes (no caso a ligação com o Banco Central), permite que se aplique o que Yin (1994, p. 46) define como replicação teórica (*theoretical replication*), de modo a se poder enriquecer as hipóteses relativas aos fatores-chave de sucesso para tais empreendimentos.

Estudos de casos são, particularmente, adequados para responder a perguntas do tipo: “Como?” e “Por quê?”, sendo, também, especialmente úteis para geração e construção de teorias, em que poucos dados ou teorias existem (Yin, 1994), o que corresponde à situação em questão. Permitem, também, ao pesquisador, o uso do “oportunismo controlado”, de modo a responder, de forma flexível, a novas descobertas feitas quando da coleta de novos dados (Eisenhardt, 1989). Da mesma forma, optou-se por estudos de caso de naturezas explanatórias. Estudos de casos explanatórios ou causais são úteis para avaliar como determinados projetos ou ferramentas estão funcionando e por quê. Verificam se há problemas, se modificações são necessárias e procuram explicar as relações de causa e efeito encontradas. Baseiam-se, fortemente, em observações de dados, entrevistas e material publicado. Necessitam, também, de mais de um *site* para análise comparativa, o que foi feito através do estudo de distintas varas judiciais espalhadas pelo Brasil e do Senado Federal (Morra & Friedlander, 1999).

De modo a atender às idéias de Yin (1994), necessárias à validação dos estudos de caso, considerou-se, cuidadosamente, os pontos relevantes para tal, quais sejam: validade da construção; validade interna; validade externa e confiabilidade. Para validação da construção, usou-se a tática de múltiplas fontes de dados e procurou-se estabelecer uma cadeia de evidências relativas às questões investigadas. Os próprios registros existentes relativos a esses projetos foram amplamente analisados e entrevistas com alguns envolvidos foram também realizadas. Para validação interna, usou-se a tática de reconhecimento de padrões, triangulação e de uso de *outsiders* para leitura do *draft* da pesquisa. Já para validação externa, aplicou-se a lógica da replicação, procurando-se inferir comportamentos, mantida a mesma estrutura em questão, a fim de não introduzir tendenciosidade. Finalmente, a confiabilidade foi assegurada pela criação de um repositório de dados e informações, muitos deles contidos em ambiente virtual, e de um protocolo para elaboração do estudo de caso, objetivando a que, se reproduzido por outro pesquisador, o estudo conduzisse a resultados e conclusões semelhantes às aqui apresentadas, ao final.

Deste modo, esta pesquisa foi desenvolvida de acordo com o modelo apresentado na Figura 1 a seguir. Primeiramente, foi feito um desenvolvimento de toda a teoria necessária para o estudo. A partir da seleção dos casos e da construção do protocolo de coleta de dados, iniciou-se a condução do estudo do primeiro caso (BacencSenado), fazendo-se um relatório individual do mesmo. Em seguida, foi feito o estudo do segundo caso (BacencJud), fazendo-se, também, um relatório de caso individual. A partir destes relatórios, comparou-se os casos dentro de um mesmo protocolo, contribuindo para o enriquecimento da teoria e para o desenvolvimento das implicações da mesma.

Figura 1 - Método de Pesquisa



○ CASO BACEN – SENADO

Em 1999, por ocasião de uma crise cambial, o Brasil teve que fechar um acordo de financiamento com o Fundo Monetário Internacional (FMI). Esse acordo,

depois de formulado, teve que ser aprovado pelo Senado Federal Brasileiro, segundo ordena a Constituição Federal Brasileira. Em uma atitude política de mostrar a transparência do acordo, o Presidente e o Diretor de Política Econômica do Banco Central, à época, perceberam que era importante que o Senado - instituição responsável por fiscalizar o Banco Central - ficasse a par do cumprimento das metas e de alguns índices da economia brasileira que estavam sendo informados ao FMI. Essas metas e informações econômicas são divulgadas, posteriormente, à sociedade brasileira. Porém, em uma atitude de confiança política, o Banco Central resolveu antecipar esses dados aos Senadores da República.

Depois de uma análise, avaliando diversas possibilidades, observou-se que era necessário usar uma tecnologia que permitisse interligação eletrônica entre o Senado e o Banco Central. Foi identificada a possibilidade de usar a Internet e alguns de seus serviços para disponibilização dessas informações. A utilização de *e-mail* era inviável, devido à insegurança na transmissão das informações, através desse serviço. A solução mais adequada era, então, a construção de um *website*, de acesso restrito, com os mesmos requisitos de segurança que permeiam os sistemas do Banco Central, ao qual somente os senadores teriam acesso. Nesse *website*, seria possível disponibilizar as informações no tempo certo e com a apresentação necessária ao público-alvo.

Durante a implantação do processo e nos meses subseqüentes, acompanhando e monitorando as atividades do processo, o Banco Central enfrentou alguns problemas, a seguir listados, que acabaram por influenciar o sucesso do mesmo.

POLÍTICA DE SEGURANÇA

Pela natureza das informações que estavam sendo divulgadas, a questão da segurança era um requisito básico e crítico do processo. Qualquer falha no controle do acesso poderia permitir uma difusão indevida de informações sigilosas, podendo ocasionar prejuízos para o Banco Central e, até mesmo, para o país. Além disso, falhas na segurança poderiam afetar a imagem do Bacen, assim como a do Senado Federal.

Além do acesso através de identificação baseada em senha, o sistema tinha como medida de segurança, a criptografia das informações através de certificado digital de 40 bits. Contudo, essas medidas não eram suficientes para garantir que o sistema fosse imune a violações por *hackers*. Dessa forma, novas medidas foram necessárias. Uma dessas medidas foi restringir o acesso ao *website*, de modo que só de dentro do Senado Federal fosse possível utilizar o sistema.

Outra medida de segurança adotada foi a de que somente os senadores teriam identificações que permitissem acesso ao sistema. Dentro da política de segurança definida, não seria possível para o senador designar um assessor de sua confiança, para ter acesso às informações.

Essas medidas adicionais acabaram por influenciar negativamente o processo. A definição de que os acessos só poderiam ser feitos de dentro do Senado Federal impediu que os senadores pudessem analisar as informações em seus estados de origem ou, até mesmo, de suas residências em Brasília. O maior fluxo de senadores dentro do Senado ocorre entre terça e quinta-feira. A necessidade de dar prioridade a outros assuntos, no período em que se encontram no Senado, acabou sendo um empecilho para os senadores fazerem uso do processo.

Assim, uma solução alternativa seria que o senador delegasse a um assessor a tarefa de analisar as informações. Contudo, existiam restrições relativas à política de segurança definida, que não permitiam aos senadores delegar essa tarefa a um de seus assessores. De certa forma, isso acabava sendo uma contradição dentro do processo. As informações disponibilizadas, além de possuírem uma natureza gerencial, possuíam, também, um viés técnico. Assim, para uma maior compreensão das mesmas, um senador deveria ter um assessor que o ajudasse nessa análise.

CULTURA DO SENADO

Apesar de processos eletr6nicos serem comuns dentro do Bacen, n6o houve uma an6lise do grau de aceita76o de processos eletr6nicos dentro da cultura do Senado Federal. A an6lise da cultura de uma institui76o acaba por ser mandat6ria, a partir do momento que 6 necess6rio verificar o grau de aceita76o de processos informatizados e que valores s6o atribuídos a eles, dentro da organiza76o.

O processo foi concebido de modo a que somente os pr6prios senadores pudessem ter acesso ao mesmo, conforme visto anteriormente. Depois do processo ter sido implantado, observou-se que, dentro da cultura do Senado, n6o cabia aos senadores a utiliza76o de sistemas de informa76o. Qualquer uso de sistemas de informa76o que se fizesse necess6rio por parte de um senador era, na maioria dos casos, levada a cabo por um de seus assessores, aÍ incluÍdos os sistemas de movimentaa76o banc6ria pessoal.

Esse fator advém, principalmente, do fato de que cabe aos senadores um papel de tomada de decis6o e de conversas polÍticas. Qualquer suporte necess6rio a esse objetivo cabe ao *staff* do senador. A recomenda76o do Banco Central de que a senha de acesso do processo fosse privativa do senador fez com que muitos n6o repassassem a mesma para seus assessores, uma vez que faz parte tamb6m dessa cultura, o formalismo legal. O ideal para os senadores seria indicar um assessor, o que n6o era possÍvel nesse processo. Esta imposi76o de operar diretamente o processo G2G acabava por atribuir ao senador uma tarefa de menor valor, dentro da cultura do Senado.

A aus6ncia de um trabalho efetivo sobre a cultura subjacente do Senado, principalmente quando se implanta um novo processo eletr6nico, mostrou-se um fator crÍtico. Observa-se que n6o houve um trabalho sobre os valores que o processo significaria para a cultura do Senado. Al6m disso, um trabalho diferenciado de modo a mostrar que esse novo processo estaria aumentando o valor das tarefas que este parlamentar executava, principalmente dentro do papel fiscalizador do Banco Central, poderia proporcionar uma maior motiva76o para a utiliza76o do mesmo.

CAPACITA76O

A capacita76o 6 outro fator crÍtico para um empreendimento G2G, 6 medida que, para se utilizar um novo processo, 6 preciso estar apto a fazer uso da tecnologia inerente 6quele processo. Al6m de fazer uso da tecnologia, o trabalho de capacita76o tamb6m deve divulgar as melhores pr6ticas relativas 6 utiliza76o do processo.

Como estrat6gia de capacita76o, foi decidido que depois da solenidade de lan76amento do processo, uma equipe t6cnica do Bacen faria a entrega das senhas de acesso aos senadores, atrav6s de contatos individuais. Esse trabalho tinha por objetivo fazer uma divulga76o do processo.

Contudo, observou-se que as demais quest6es relativas 6 capacita76o n6o foram observadas. Apesar da tecnologia *web* n6o exigir um alto grau de qualifica76o para sua utiliza76o, notou-se que alguns senadores ainda detinham dificuldade em utilizar essa tecnologia. Isso se deve, entre outros fatores, ao fato dos senadores n6o fazerem uso da tecnologia da informa76o para as suas atividades e n6o sentirem necessidade de faz6-lo, uma vez que isso cabia aos seus assessores.

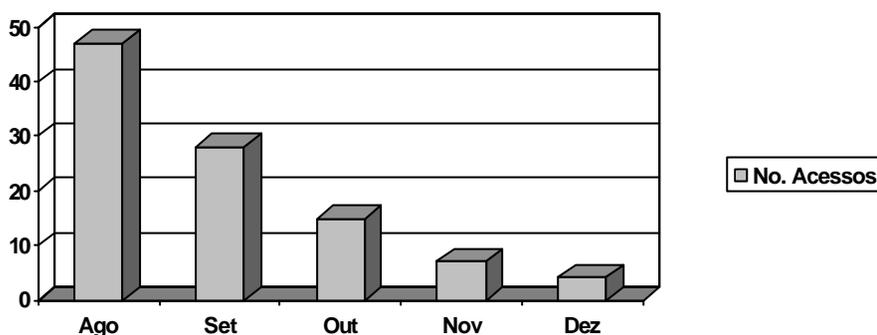
Al6m disso, por ser um processo novo, tanto para o Banco Central como para o Senado Federal, n6o havia conhecimento de quais seriam as boas pr6ticas de utiliza76o. Dessa forma, havia dificuldade em orientar os senadores, bem como os funcion6rios que estariam trabalhando indiretamente no processo. A orienta76o feita aos senadores era baseada em conhecimentos de processos desenvolvidos em paradigmas totalmente diferentes.

RESULTADOS ATINGIDOS

O sistema em questão não tinha por objetivo ter um grande número de acessos, uma vez que se destinava a um público bem restrito e de interesse sazonal. Ou seja, conforme o momento econômico que o país estivesse passando é que os senadores poderiam ter interesse, maior ou menor, em acessar o sistema, para buscar alguma informação.

Nos primeiros três meses, observou-se que mais de 90% dos senadores acessou, pelo menos uma vez, o sistema. Contudo, ao longo do tempo, observou-se um forte declínio de utilização do mesmo, conforme nota-se na figura 2 abaixo :

Figura 2 - Nº de Acessos dos Senadores entre Agosto e Dezembro de 1999



Os fatores abordados anteriormente influenciaram, negativamente e de forma relevante, o processo. O último acesso registrado de um senador ao sistema foi no dia 28 de janeiro de 2000. Ao longo dos últimos 2 anos, o Banco Central vem atualizando diretamente as informações do *site*, sem obter nenhum acesso por parte do Senado.

Apesar da aproximação que este processo representou entre o Banco Central e o Senado Federal, verifica-se que os resultados obtidos não foram satisfatórios, uma vez que:

- O Senado não está utilizando mais o processo para exercer sua função fiscalizadora do Banco Central e, assim, ficar a par do cumprimento das metas determinadas para o país;
- O Banco Central não mais possui um canal de acesso direto aos senadores, através do qual poderia divulgar informações relevantes;
- Os custos financeiros para a manutenção do processo persistem, sem que o Bacen obtenha nenhum retorno para esse investimento;
- Os funcionários alocados em atividades de suporte ao processo acabam sendo necessários em outras atividades igualmente importantes dentro do Banco Central.

Diante desses resultados, o Banco Central analisa a possibilidade de desativar o processo. Entretanto, fatores como a perda do canal de interligação e o ato político que isso pode representar ainda pesam no momento de se tomar essa decisão.

O CASO BACEN – JUDICIÁRIO

Quando se faz necessário, dentro de um processo judicial, o juiz pode mandar bloquear ou desbloquear valores contidos em uma conta corrente, determinar a falência ou a extinção de uma pessoa jurídica, ou, ainda, solicitar

informações, como saldos ou extratos de contas, entre outras coisas. No momento de expedir a ordem, a qual geralmente se destina a todas as instituições financeiras que podem abrigar depósitos à vista, o juiz a destina ao Banco Central, para que esse a repasse às instituições financeiras. Vários juizes enviam ordens para o Banco Central devido à interligação eletrônica existente entre este e o Sistema Financeiro Nacional - SFN.

O ano de 1999 demonstrou a inviabilidade do Banco Central continuar a exercer essa atribuição de forma manual. O processo existente, até então, consistia em receber os diversos ofícios em papel e transcrevê-los para o sistema de comunicação do Bacen com o SFN. Por ser manual, este processo de transcrição apresentava falhas, havendo sido, inclusive, registrado casos de distorções de ordens judiciais. Após o Bacen enviar a ordem judicial, sob a forma de uma mensagem eletrônica dentro do Sisbacen, utilizando a tecnologia de *mainframe*, um funcionário da instituição financeira lia a mensagem. Depois de efetivado o cumprimento da ordem, o funcionário em questão respondia ao juiz, sob a forma de ofício em papel.

No ano de 2000, o Banco Central recebeu do Poder Judiciário uma média de 300 ofícios por dia, totalizando 71.675 ofícios no ano, como verifica-se na figura 3 abaixo. Nesse mesmo ano, um contingente de 23 pessoas, em tempo integral, já não conseguia atender aos ofícios judiciais, tempestivamente, ocasionando problemas de eficácia.

Os custos financeiros do Banco Central para atender a essas solicitações, incluindo gastos com materiais e salários de funcionários entre outros, totalizou uma cifra de, aproximadamente, 2 milhões de reais em 1999. O custo aproximado de cada solicitação chegava a ordem de 35 reais. A solução encontrada foi utilizar a capilaridade da Internet, uma vez que a grande maioria dos tribunais do país já dispõe de acesso à Internet para seus funcionários e juizes. Para isso, seria desenvolvido um sistema com interface *web*, visando ter interação com os juizes, para envio de ordens judiciais. Uma outra vantagem na utilização de um sistema *web* seria a possibilidade de não se instalar *software* específico nos computadores dos juizes que utilizassem o processo, diminuindo, em muito, os custos de atualização e de manutenção do processo, como mostra a figura 4.

Figura 3 - Solicitações Judiciais Recebidas pelo Bacen - 1992 a 2001

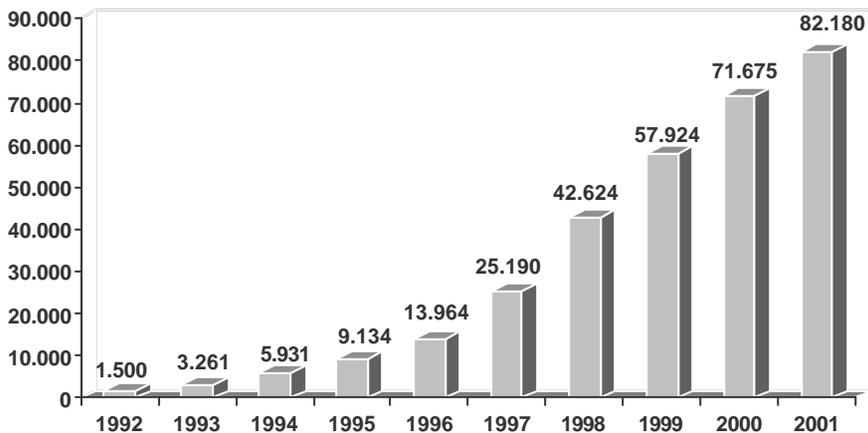
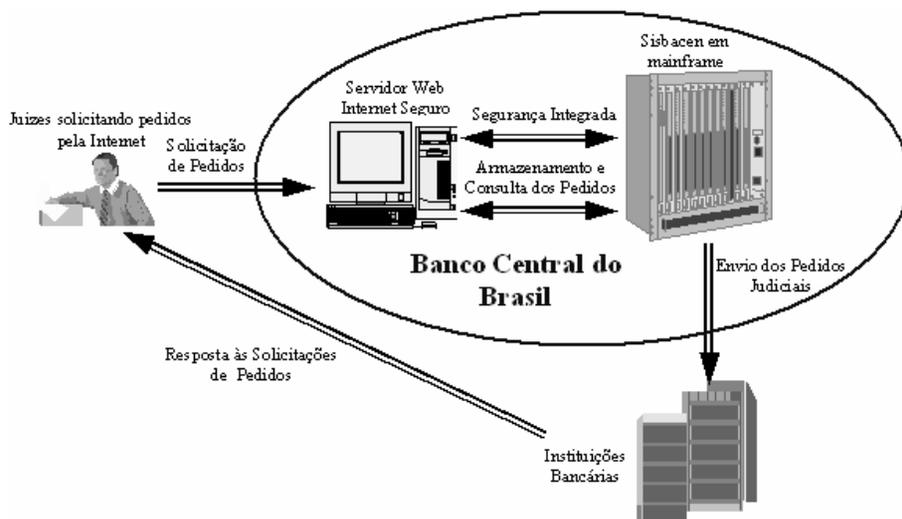


Figura 4 - Arquitetura do Sistema de Atendimento das Solicitações do Poder Judiciário



O processo que foi sendo implantado entre o Bacen e o Poder Judiciário encontrou alguns problemas similares aos enfrentados pelo processo BancenSenado. Entretanto, a maneira como foram enfrentados os problemas no BancenJud, baseada no aprendizado obtido com o caso do BancenSenado, acabou por influenciar fortemente o sucesso dessa empreitada.

Como o processo BancenJud também configura um típico processo G2G, analisar como os fatores críticos de um processo G2G foram trabalhados nesse processo pode explicar as razões pelas quais os resultados obtidos, até agora, com esse processo, são considerados plenamente satisfatórios.

POLÍTICA DE SEGURANÇA

O processo BancenJud, devido à sensibilidade inerente aos assuntos jurídicos, tem na questão segurança, um requisito básico e central. Qualquer falha no controle do processo pode permitir que informações protegidas por sigilo de justiça sejam divulgadas, ou ainda, permitir que pessoas não autorizadas determinem ordens judiciais para todo o sistema financeiro.

Assim como no BancenSenado, o sistema BancenJud possui acesso através de identificação baseado em senha. Contudo, esse sistema possui algumas medidas diferenciadas. Em vez da utilização de certificado digital de 40 bits, utilizou-se nesse processo um certificado digital de 128 bits. Essa medida propiciou um grau de confiabilidade maior, permitindo que um juiz pudesse ter acesso ao sistema de qualquer local dentro do tribunal ou de sua residência.

Também foi definido, a princípio, que somente os juizes teriam identificações que permitissem acesso ao sistema. Contudo, observou-se, pouco depois, que alguns juizes estavam relutantes em digitar as informações necessárias para uma ordem judicial. Sendo assim, o sistema foi reformulado, recentemente, para que os juizes indicassem assessores para digitar as informações necessárias às ordens judiciais, cabendo ao juiz o papel de efetivar ou assinar a ordem.

Essas medidas acabaram por influenciar positivamente o processo. A definição de que o acesso poderia ser feito tanto dos tribunais como das residências propiciou uma flexibilidade de trabalho muito grande aos juizes. Para alguns juizes que trabalham em comarcas no interior do país, as quais possuem pouca infra-

estrutura em rela76o 6s comarcas de capitais, o processo 6 uma possibilidade de utilizar um servi76o 6gil e eficaz, uma vez que alguns deles trabalham em suas pr6prias resid6ncias, por disporem de estrutura tecnol6gica mais adequada.

Para juizes que j6 estavam familiarizados com processos eletr6nicos e com acesso 6 Internet, o sistema permitiu-lhes preenchimento de formul6rios, em vez da reda76o da ordem, em um editor de texto. Contudo, para alguns juizes, o papel de redigir cabe a algum assessor, devendo o juiz apenas assinar a ordem, depois de confer6ncia da mesma. Sendo assim, foi definido que a pol6tica de seguran76a n6o poderia excluir esses juizes. Ou seja, a pol6tica de seguran76a deveria proporcionar um alto grau de confiabilidade ao sistema, mas tamb6m permitir flexibilidade, de modo a contemplar diferentes estilos de trabalho. Logo no segundo semestre de 2001, o sistema iniciou processo de reformula76o para contemplar n6o s6 os juizes que poderiam preencher diretamente os formul6rios mas, tamb6m, permitir que assessores os preenchessem, cabendo ao juiz, em um outro momento, somente assinar essa ordem.

CULTURA DO PODER JUDICI6RIO

No caso espec6fico do BancenJud, a cultura tornava-se mais cr6tico, 6 medida que, al6m da cultura do Bacen, existia a influ6ncia da cultura dos diversos tribunais, cada um com suas peculiaridades. Diferentemente do que ocorreu com o BancenSenado, o Banco Central observou o grau de aceita76o dos processos eletr6nicos em alguns tribunais. Verificou-se que existia um alto grau de diversidade de informatiza76o de processos entre os tribunais, apesar de quase todos j6 disporem de computadores com acesso 6 Internet.

Observou-se, pela utiliza76o do sistema na esfera da justi76a comum, que os tribunais que tinham maior 6ndice de informatiza76o associado a seus processos internos, eram os que mais utilizavam o sistema, principalmente aqueles situados no Rio de Janeiro, Bras6lia e Paran6. Os tribunais cujos processos de trabalho eram menos informatizados, - tribunais do Norte e Nordeste -, eram aqueles com menores 6ndices de utiliza76o do sistema. A maioria desses tribunais nem chegou a utilizar o sistema, mesmo dispondo da infra-estrutura tecnol6gica necess6ria.

Com a reformula76o para contemplar a figura do assessor, o sistema poderia, ent6o, permitir diferentes modos de utiliza76o do processo. Essa flexibilidade permitiu ao sistema maior receptividade, tanto em tribunais em que o uso de processos informatizados cabia aos juizes, como em tribunais em que o uso cabia a assessores. Essa quest6o foi importante, principalmente pelo fato de alguns juizes alegarem n6o ter tempo para digitar as informa76es necess6rias. Assim, com essa mudan76a, manteve-se o valor e o *status* das tarefas que o juiz exerce dentro do tribunal, segundo a cultura de cada um.

Diferentemente do que ocorreu com o BancenSenado, houve um esfor76o de modo a integrar as diferentes culturas quando da implanta76o do novo processo eletr6nico. O principal trabalho feito foi de mostrar o valor que esse novo processo representaria, principalmente na quest6o de *status* para o juiz. Com a utiliza76o do novo processo, as ordens de um juiz chegam de forma mais 6gil a todo sistema financeiro, fazendo com que ela seja cumprida rapidamente. A utiliza76o do novo processo cria, para o juiz, a imagem de que suas ordens s6o cumpridas mais rapidamente. Essa imagem, para o juiz, acaba agregando valores que o destacam perante os demais. Al6m disso, ao utilizar o novo processo, o juiz n6o mais necessita da interven76o do Banco Central para transcrever as ordens, uma vez que, com o processo, o juiz ordena diretamente ao sistema financeiro, tendo o Bacen apenas como um ve6culo de interliga76o. A quest6o da autonomia na execu76o das ordens judiciais 6 extremamente relevante dentro da cultura dos diversos tribunais. Ao destacar, durante a implanta76o, os valores que estavam sendo agregados para o juiz, o Bacen conseguiu motivar alguns tribunais e juizes a utilizarem o sistema. Para alguns tribunais, como no caso do Tribunal de Justi76a de Bras6lia,

houve uma normatização interna para que todas as ordens judiciais contempladas pelo sistema fossem feitas somente através do novo processo. Assim, o tribunal buscava uma posição de destaque frente aos demais, uma vez que o Bacen ainda mantém, em paralelo, a sistemática tradicional em papel.

CAPACITAÇÃO

Constatou-se, junto a diversos tribunais, que a maioria dos juízes e funcionários dos tribunais possuíam conhecimentos básicos de informática. Entretanto, um processo de capacitação vai além do conhecimento instrumental. Envolve, também, divulgação das boas práticas de utilização do mesmo.

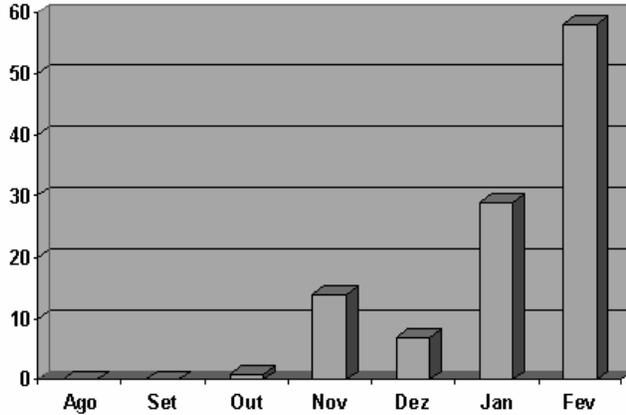
Como foi decidido que cada tribunal possuiria o seu próprio gestor, o processo de capacitação seria iniciado pelo mesmo. Quando um tribunal indica o gestor, esse se dirige para uma das regionais do Bacen para receber a sua senha. Ao chegar a uma das dependências do Bacen, o gestor do tribunal recebe, também, um treinamento sobre o funcionamento de todo o sistema, tanto das funcionalidades que lhe cabem, como sobre as funcionalidades disponibilizadas para os juízes. O objetivo é que esse gestor seja um facilitador no tribunal, para outros gestores e para os juízes.

Contudo, apesar do sistema ter sido construído utilizando-se de uma interface *web*, de fácil utilização, o Bacen constatou a necessidade de fazer palestras para juízes, de modo a explicar a finalidade do processo e as boas práticas de utilização. A verificação da necessidade destas palestras aconteceu mediante a observação de que tribunais, mais especificamente o Tribunal Regional Federal e o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, apesar de possuírem índices relevantes de processos informatizados, possuíam baixos índices de utilização do sistema. Em outubro de 2001, o Bacen fez uma apresentação do processo para os tribunais acima citados. Nessa apresentação, buscava-se esclarecer todo processo, demonstrando-se, inclusive, sua utilização e a melhor forma de utilizá-lo. Antes da apresentação, os dois tribunais apresentavam menos de 10 juízes cadastrados com, aproximadamente, 6 solicitações realizadas pelo novo processo. Nos dois meses subseqüentes à apresentação, o número de juízes cadastrados saltou para aproximadamente 130. Os índices de utilização do sistema por esses tribunais estão crescendo. Como exemplo, pode-se citar o Tribunal do Estado do Rio de Janeiro, como mostrado na figura 5 a seguir.

Conforme observado, verifica-se pelo gráfico um crescimento no número de solicitações realizadas através do novo processo, pelo Tribunal do Estado do Rio de Janeiro. O baixo número de pedidos realizados no mês de dezembro pode ser explicado pelo fato de, nesse mês, ocorrer recesso judicial. A evolução do crescimento do número de solicitações acaba sendo uma evidência empírica do efeito positivo das apresentações realizadas. Diante desse fato, o Bacen decidiu dar continuidade à realização de novos eventos, principalmente nos tribunais em que há maior número de demandas judiciais.

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS

Esse novo processo trouxe vários benefícios, tanto para o Bacen como para o Poder Judiciário. Um primeiro benefício é a melhoria na eficiência do cumprimento das ordens judiciais. No processo tradicional, o tempo entre o ofício ser assinado e o momento que o ofício chega ao sistema financeiro é de cerca de 5 dias. Já ocorreram casos em que ofícios, por ausência de informações, levaram até 20 dias para serem cumpridos. Prazos tão longos tornam determinações judiciais, como bloqueio de ativos financeiros, ineficazes, pois os ativos podem não se encontrar mais nas respectivas contas. Com o novo processo, o tempo máximo entre o momento em que o ofício é preenchido no sistema e o momento em que as instituições financeiras recebem os arquivos é de, no máximo, 24 horas. Esse tempo dá ao cumprimento das solicitações judiciais uma maior eficiência.

Figura 5 - Número de Solicitações Realizadas pelo Tribunal de Justiça do RJ entre Ago/2001 e Fev/2002

A agilidade proporcionada pelo novo processo advém não somente do baixo tempo de entrega das solicitações. Uma vez que as solicitações são entregues em meio eletrônico, existe a possibilidade das instituições financeiras construírem ou adquirirem sistemas para cumprir as ordens judiciais automaticamente e emitir respostas (Judnet, 2001). Junto a cada solicitação judicial é informado o *e-mail* do juiz. Dessa forma, as instituições podem dar ciência ao juiz, mais rapidamente, do cumprimento da solicitação judicial. Outro ponto de agilidade com o novo processo é o acompanhamento da solicitação. O sistema permite acompanhar quando a solicitação é entregue a uma instituição financeira. Caso passe um determinado prazo sem receber resposta da instituição financeira, o juiz pode contatar a instituição e pedir informações sobre a solicitação judicial emitida.

Quanto ao custo, o novo processo diminuiu não só os custos para o Bacen, como também para o Poder Judiciário. No caso do Bacen, os custos principais consistem na estrutura montada para atender às solicitações. Em um primeiro momento, essa estrutura não foi desfeita, uma vez que existem, ainda, pedidos feitos fora do novo processo. Mas, com a nova sistemática, a pressão por expandir essa estrutura foi atenuada. Estima-se que o custo total de uma solicitação pelo processo tradicional seja da ordem de R\$ 35. No meio eletrônico, esse custo é inferior a R\$ 2. Para o Poder Judiciário, os custos também foram reduzidos com a nova sistemática. Os custos associados à postagem, pessoal para gerenciar os ofícios, entre outros, foram significativamente diminuídos.

CONCLUSÕES

Os casos analisados nos capítulos anteriores, dentro de uma autarquia pública federal, como o Banco Central do Brasil, demonstraram como os processos G2G proporcionaram benefícios que podem ser adquiridos, também, por outras instituições públicas.

A agilidade proporcionada por processos G2G nos casos estudados é nitidamente superior aos processos tradicionais. No caso do BancenSenado, verifica-se uma disponibilização de informações críticas em tempo real, em contrapartida a uma divulgação de informações através de correspondências confidenciais. No caso do BancenJud, verifica-se uma diminuição do tempo de entrega de uma ordem judicial de 5 dias úteis para 24 horas, valor que pode ser diminuído ainda mais. A agilidade proporcionada pelos processos G2G é fundamental na aplicação de políticas públicas mais eficazes. No caso do BancenSenado, o processo implantado permite ao Senado exercer seu papel de fiscalizador do Banco Central sem neces-

sitar requisitar, através de veículos tradicionais, como papel, as informações necessárias. No caso do BancenJud, o tempo que uma ordem judicial leva para ser cumprida é fundamental para atingir seus objetivos, como visto anteriormente.

Os processos G2G são uma alternativa concreta para o Banco Central ou para a administração pública brasileira, diante do dilema de reduzir custos operacionais, a fim de garantir equilíbrio fiscal e responder, satisfatoriamente, à pressão da sociedade por ações mais eficazes dos entes governamentais. No caso do BancenJud, verifica-se uma redução dos custos de um ofício judicial, que passou de um valor da ordem de R\$ 35 para menos de R\$ 2. No caso do BancenSenado averigua-se, também, redução semelhante, à medida que esse processo eletrônico apresenta um custo inferior ao do envio diário de correspondências confidenciais, em papel, aos 81 senadores. Em ambos os casos, mesmo com a redução de custos, pode-se comprovar, como visto no parágrafo anterior, uma elevação da eficiência dos novos processos.

Contudo, como pode-se averiguar nos casos estudados, a existência desses benefícios não garante, por si só, o sucesso de um processo G2G. Existe um conjunto de fatores que influenciam fortemente o sucesso dos mesmos. Observou-se que a condução de um conjunto de fatores, através da estratégia estabelecida para cada um, acabou por determinar o sucesso ou fracasso dos mesmos, apesar dos potenciais benefícios existentes.

○ FATOR SEGURANÇA

A segurança para processos G2G é um desses fatores, à medida que os prejuízos originados por falhas nesses processos podem, não só causar prejuízos aos entes públicos envolvidos, mas para toda uma sociedade. Porém, deve-se ressaltar que as políticas de segurança estabelecidas devem estar alinhadas com as necessidades de acessibilidade exigidas pelo processo. A questão acessibilidade aqui tratada refere-se a permitir que aqueles que farão uso do processo, possam fazê-lo dos diferentes locais onde se faça necessário. Um processo G2G deve possuir elevados índices de segurança, mas essa segurança não deve restringir significativamente seu uso. Desse modo, a segurança deve ser estabelecida de modo a ser flexível e permitir a coexistência dos diferentes estilos de trabalho dentro das organizações em questão. No caso do BancenJud, observa-se fortemente essa questão, uma vez que este processo passou a permitir a existência de diferentes modos de trabalho, mantendo os índices de segurança necessários ao mesmo. Já o BancenSenado, na tentativa de elevar o grau de segurança, limitou a acessibilidade a um local específico. Além disso, a limitação, de que somente os senadores pudessem ter acesso ao processo, acabou sendo inadequada à maneira de trabalho do Senado Federal.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Observar somente o aspecto tecnológico e desprezar a cultura das organizações envolvidas no processo pode ser um passo para o insucesso. Apesar da esfera pública ser regida pelo mesmo conjunto de leis, tendo que observar normas similares, cada ente público, seja autarquia, órgão ou fundação, possui identidade e cultura próprias, com valores diferenciados dos demais. Analisar e trabalhar as diferentes culturas são pontos fundamentais para processos G2G.

Dentre os pontos a serem observados dentro da cultura de uma organização, pode-se destacar o grau de aceitação que cada cultura possui sobre os processos eletrônicos. Analisar esse grau de aceitação permite avaliar a necessidade de estratégias específicas para se superar resistências iniciais. Outra questão importante, relativa à cultura, é o conjunto de valores que um processo eletrônico irá trazer consigo para uma organização. Vale destacar que, para cada organização envolvida, o processo traz consigo um conjunto distinto de valores.

No caso do BancenSenado, os valores associados a este processo eram de agrega76o de atividades operacionais e t6cnicas a um p6blico-alvo que tem, como foco, atividades gerenciais e pol6ticas. Desse modo, o processo trazia consigo uma diminu76o de valor das atividades realizadas para o p6blico-alvo, no caso os Senadores da Rep6blica.

J6 no caso do BancenJud, este processo representou uma maior autonomia e agilidade na execu76o das ordens judiciais para o p6blico alvo, no caso os ju6zes. Estes s6o valores positivos considerados de extrema import6ncia pelos magistrados. Estes valores persistiram, mesmo para aqueles ju6zes que consideram as atividades de operar sistemas informatizados, de menor valor, atrav6s da incorpora76o da figura do assessor dentro do processo.

Como se pode observar nos casos estudados, quanto mais positivos os valores associados ao processo, maior a motiva76o em fazer uso do mesmo. Assim, a teoria da intera76o relativa a resist6ncia/aceita76o de organiza76es/pessoas a sistemas de informa76o (Kling, 1980), anteriormente apresentada, explica as raz6es de sucesso na implanta76o de processos G2G nos Tribunais de Justi76a, e a resist6ncia ocorrida no Senado Federal. Os ju6zes perceberam a intera76o com o sistema como valiosa, aumentando seu poder e *status*; os senadores, por outro lado, n6o entenderam a situa76o como tal. Adicionalmente, caracter6sticas t6cnicas do sistema confrontaram o *modus-operandi* do Senado, sendo modificadas, posteriormente, para um adequado atendimento aos processos de trabalho do Judici6rio, o que ratifica a segunda abordagem de Markus (1983), relativamente a resist6ncia das organiza76es a sistemas computacionais.

O FATOR CAPACITA76O

Por mais que a tecnologia ofere76a uma interface amig6vel e, em alguns casos, a tecnologia utilizada j6 seja do conhecimento das organiza76es envolvidas, os processos G2G implicam em uma nova sistem6tica de trabalho que, em muitos casos, a maioria das pessoas que comp6em os diversos entes p6blicos n6o est6 acostumada. Dessa forma, estrat6gias de capacita76o para o processo tornam-se importantes para mostrar os benef6cios da nova sistem6tica. Al6m disso, eventos espec6ficos de capacita76o que possibilitam uma maior intera76o entre os entes p6blicos envolvidos permitem o esclarecimento de quest6es importantes e at6 um aprimoramento do pr6prio processo. Esses eventos permitem, ainda, conhecer e aprimorar as boas pr6ticas de utiliza76o do processo.

No caso do BancenSenado, observou-se que o processo em quest6o foi implantado sem levar em considera76o as necessidades de capacita76o do p6blico-alvo, no caso os Senadores. Verificou-se, depois da implanta76o, que estes n6o possu6am conhecimentos instrumentais exigidos pelo processo. Al6m disso, a aus6ncia de eventos de capacita76o contribuiu para que n6o houvesse uma intera76o significativa entre o Bacen e o Senado, que permitisse uma troca de experi6ncias e o aprimoramento do processo.

J6 no caso do BancenJud, constatou-se que um n6mero consider6vel de ju6zes j6 possu6a o conhecimento instrumental requerido pelo processo. Contudo, observou-se, mesmo assim, a necessidade de eventos espec6ficos de capacita76o, que possibilitavam um maior esclarecimento sobre o processo em si, as boas pr6ticas de utiliza76o e troca de experi6ncias para o aprimoramento do mesmo. A contribui76o destes eventos, conforme visto anteriormente, foi significativa para elevar o grau de utiliza76o do BancenJud em alguns tribunais, como o Tribunal de Justi76a do Rio de Janeiro.

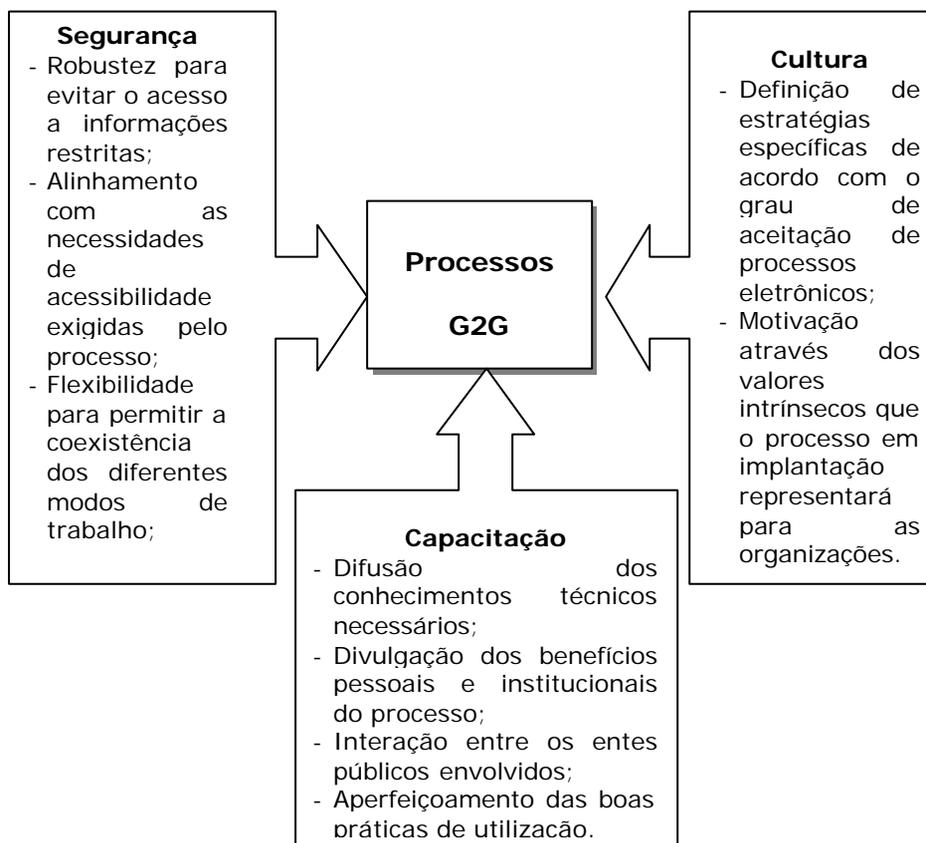
CONSOLIDA76O DOS RESULTADOS

Conforme visto anteriormente, para o gestor p6blico dentro do Bacen a constru76o de processos eletr6nicos G2G dever6 passar, necessariamente, por estrat6gias p6blicas que considerem os fatores anteriormente analisados. As estrat6-

gias deverão ser específicas para cada processo implantado, uma vez que cada organização parceira terá suas peculiaridades. Entretanto, quaisquer que sejam essas organizações, as estratégias deverão levar em consideração as questões e objetivos explicitados para cada um desses fatores, baseado nos estudos de casos vistos anteriormente. Sendo assim, estes fatores tornam-se críticos para o sucesso dos processos G2G e devem ser considerados pelo administrador público no Bacen, no momento da construção dos mesmos.

Apesar do que foi retratado e estudado ter como foco de pesquisa o Banco Central do Brasil, os pontos que foram analisados podem ser utilizados em outras autarquias e entes da administração pública brasileira. Esta possibilidade decorre, principalmente, do fato de que as situações e condicionantes analisadas nestes casos, ocorrerem em outras autarquias e órgãos da administração pública brasileira. Sendo assim, o gestor público brasileiro tem um modelo de influência destes fatores nos processos G2G, conforme mostrado na figura 6.

Figura 6 - Influência dos Fatores Críticos nos Processos G2g dentro da Administração Pública Brasileira



Uma outra linha de pesquisa a ser desenvolvida que poderia contribuir de forma significativa para a administração pública brasileira e, especificamente, para o Banco Central, seria a construção de modelos de governança eletrônica, i.e., modelos de gestão que procuram otimizar os processos e estruturas utilizando as potencialidades da tecnologia da informação e comunicação, nos vários níveis de governo e setor público, objetivando que o governo cumpra o seu verdadeiro papel para o mercado e para a sociedade (Reilly, 2002).

Dessa forma, este trabalho imagina ter cumprido seu objetivo de contribuir para o desenvolvimento do tema. A partir do momento que mais trabalhos forem sendo desenvolvidos sobre o assunto, a contribuição de cada um deles pode permitir que processos G2G sejam mais dinamizados na administração pública, fazendo com que os benefícios deles oriundos, possam ser estendidos a toda a sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

- Barbet, P. & Coutinet, N. (2001). *Measuring the digital economy: US and European perspective*. Disponível em: <<http://www.enst.fr/egsh/news/fichiers%20pdf/IR2.pdf>>. Acesso em: 02 dez 2001.
- Canuto, O. (2001). "O comércio eletrônico e a mobilidade dos gansos". *Jornal Valor*. São Paulo, 12 set. 2000. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo131.htm>>. Acesso em: 25 mai. 2001.
- Datasus (2001). *Ministério da Saúde*. Disponível em <<http://www.datasus.gov.br>>. Acesso em: 4 dez 2001.
- Eisenhardt K.M. (1989). "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Ginzberg M.J. (1975). "Implementation as a Process of Change: A Framework and Empirical Study", *Rept. CISR-13, Center for Information System Research, MIT, Cambridge*.
- Gouscos, D., Mentzas, G. e Georgeadis, P. (2001). "Planning and Implementing e-Government Service Delivery - Achievements and Learnings from On-line Taxation in Greece". *8th Panhellenic Conference on Informatics*. Nicosia, Chipre. 8 a 10 de nov 2001.
- Jóia, L.A (2002). "Um Modelo Heurístico para Implantação de Empreendimentos Government-to-Government no Brasil". *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública - Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002, CD-ROM*.
- Judnet (2001). *Troca de informações entre o Poder Judiciário e o Sistema Financeiro Nacional (Sistema JUDNET)*. Disponível em: <<http://www.ditech.com.br/judnet.htm>>. Acesso em: 18 Dez 2001.
- Keen, P.G.W. (1980). Information Systems and Organizational Change, *Rept. CISR-46, Center for Information System Research, MIT, Cambridge*.
- Kling R. (1980). "Social Analyses of Computing: Theoretical Perspectives in Recent Empirical Research", *Comp. Surv.* 12, 1, pp. 61-110.
- Markus L.M. (1983). "Power, Politics and MIS Implementation", *Communications of the ACM*, vol. 26, no. 6, Junho, pp. 430-444.
- Morra L. & Friedlander A.C. (1999). *Case Study Evaluations*, OED (Operations Evaluation Department) Working Paper Series No. 2, May, World Bank.
- Reilly, K. (2002). *Defining E-Governance and E-Democracy in Central America for Action*. Disponível em: <<http://katherine.reilly.net/e-governance/e-governance.doc>>. Acesso em: 03 jun 2002.
- Sotero, P. (2001). "Combate ao terror ameaça privacidade nos EUA". *O Estadão*: 19 nov. 2001.
- Symonds, M. (2000). "Government & Internet Survey". *The Economist*. Londres, 24-30 Jun 2000.

Washtenaw County (2002). *E-Government Strategic Plan - Executive Summary*. Disponível: <<http://www.co.washtenaw.mi.us/E-Gov/FINALEGOVSTRATEGICPLAN10.30.pdf>>. Acesso em: 07 jan. 2002.

Yin R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, 2nd. edition, Thousand Oaks, California.

Zweers, K.; & Planqué, K. (2001). "Electronic Government. From a Organizational Based Perspective Towards a Client Oriented Approach". In: *Designing E-Government*, Prins J.E.J. (ed.), Kluwer Law International, p. 92.

PROCESSO DECISÓRIO EM ORGANIZAÇÕES NO BRASIL: UM EXAME DOS ESTUDOS REALIZADOS ENTRE 1993-2002

Mauri Leodir Löbler *
Norberto Hoppen **

RESUMO

Este trabalho apresenta uma avaliação de 10 anos de estudos realizados no Brasil, enfocando a temática processo decisório nas organizações, uma área temática da Administração, através da análise de artigos publicados. Os artigos foram avaliados nos seguintes aspectos: temas abordados, posição epistemológica, estratégias e metodologias de pesquisa e análise da qualidade. No período analisado foram identificados 53 artigos, dos quais 28 com aplicação empírica e 25 de cunho teórico. Constatou-se que os estudos analisados ainda são altamente baseados em teorias prescritivas e fortemente preocupados com a aplicação de teorias. Na avaliação efetuada, foram ressaltadas características relativas à validação dos estudos e dos instrumentos de pesquisa, à análise dos dados e apresentação dos resultados, características essas que deverão contribuir para o debate sobre a identidade e qualidade da pesquisa em Administração, em especial na área específica de processo decisório nas organizações.

ABSTRACT

This article presents an assessment of studies accomplished in Brazil focusing the theme decision process in organizations, a thematic area of Administration, through the analysis of published papers in the period 1993-2002. The papers were assessed using the following elements: approached subjects, epistemologic position, strategies and research methodologies and analysis of the quality. In the analyzed period 53 papers were identified, 28 of which with empiric application and 25 of theoretical stamp. It was verified that the studies analyzed are still highly based on prescriptive theories and strongly concerned with the application of theories. The assessment emphasized the validation of the studies and of the research instruments, the analysis of the data and the presentation of the results. These characteristics should contribute to the debate about the identity and quality of the research in Administration, specially in the thematic area of decision process in organizations.

* *Doutorando PPGA/UFRGS*

** *Prof. PPGA/UFRGS*

INTRODUÇÃO

O estudo do processo decisório tem obtido cada vez mais destaque nas pesquisas que envolvem organizações (LENGNICK-HALL, 2003; TONN, 2003), tendo em vista as rápidas mudanças que estão ocorrendo no ambiente social, econômico e legal (TAPSCOTT e CASTON, 1995). Estas mudanças implicam na procura de uma maior proatividade dos tomadores de decisão (DRUCKER, 1998) e na continuada procura de eficiência nos processos (GONÇALVES, 2000). No entanto, no que diz respeito ao Brasil, pode-se afirmar que esse campo de pesquisa ainda não se encontra consolidado. Na avaliação realizada, tendo como fonte os principais periódicos científicos em Administração do país, nos anos 1993-2002, foram identificados 53 artigos publicados, com variadas abordagens, sobre processo decisório nas organizações. Este número pode ser considerado modesto tendo em vista a importância do tema. Por sua vez, analisando os cursos de doutorado em Administração do país (CAPES, agosto de 2002), observa-se que nenhum deles apresenta processo decisório como uma área de concentração ou de ênfase. Conclui-se que as pesquisas provêm de áreas diversas, o que, por um lado, pode significar uma interdisciplinaridade do campo de conhecimento. Por outro lado, isto pode significar que os estudos são realizados isoladamente, revelando uma falta de continuidade na pesquisa e um campo de conhecimento fragmentado.

Com o intuito de dar continuidade à discussão sobre a pesquisa e a produção científica da comunidade acadêmica da área de Administração no Brasil (BERTERO et al., 1999; FROEMMING et al., 2000; HOPPEN, 1998; entre outros), foi realizado o presente estudo, caracterizável como uma análise qualitativa para avaliar o estado da arte. Possui como objetivo identificar e avaliar os estudos da área temática processo decisório em organizações, a partir do exame de artigos publicados em revistas científicas brasileiras de Administração, no período de 1993 a 2002. A importância de um estudo desta natureza foi apresentada por Machado-da-Silva et al. (1990, p. 11), como: "uma das maneiras de avaliar-se o estágio de desenvolvimento de um determinado campo de conhecimento é através da análise de sua produção acadêmica mais recente. Artigos publicados refletem, pelo menos em parte, o estado de ebulição de um campo de conhecimento, suas tendências teóricas e metodológicas, seus problemas e incertezas, as perspectivas e abordagens mais utilizadas, as temáticas mais enfatizadas, enfim, as orientações básicas que norteiam os estudiosos do assunto".

Para atingir o objetivo proposto, os artigos avaliados foram examinados segundo quatro aspectos: os temas tratados, a abordagem epistemológica, as metodologias de pesquisa utilizadas pelos autores nas pesquisas empíricas e a avaliação da qualidade dos estudos em termos de forças e fraquezas. O presente trabalho também serve de referência para o pesquisador interessado no tema processo decisório em organizações, pois o rol dos artigos analisados está listado no Apêndice A.

O texto a seguir está organizado da seguinte forma: na primeira seção discute-se o referencial adotado para a identificação e classificação do conteúdo dos artigos, o detalhamento dos elementos de análise e, também, o método adotado para o estudo – definição da amostra, etapas do estudo. Na seção seguinte são descritos os resultados obtidos. Na última seção apresentam-se os comentários finais sobre a qualidade dos artigos e o estudo do processo decisório em organizações no Brasil.

REFERENCIAL CONCEITUAL

Nesta seção apresenta-se a área de processo decisório e os temas que a compõem, um referencial de identificação e classificação dos temas abordados, os elementos para análise da orientação epistemológica e das metodologias de pesquisa empregadas nos artigos analisados e o quadro de referência adotado pelos autores na avaliação da qualidade científica dos estudos.

Para elucidar o que são artigos da área de processo decisório, utilizaram-se as definições dadas por relevantes periódicos internacionais da área: *Decision*

Science Journal e Decision Analysis. A escolha restringiu-se a esses dois em razão da inexistência, no Brasil, de periódicos específicos que abordem a área temática de processo decisório.

A linha editorial do *Decision Science Journal* identifica os artigos como sendo da área de ciência da decisão quando têm como tema central não a solução de um problema em si, mas o processo decisório em organizações públicas e privadas, quando utilizam métodos comportamentais, econômicos e quantitativos de análise e quando têm a sua orientação para o processo de decisão e dirigidos a problemas de significância gerencial. Os objetivos editoriais do periódico *Decision Analysis* indicam que artigos ligados à análise da decisão deverão incluir tópicos que discutam algoritmos novos ou já existentes, procedimentos ou processos de análise de implementação de decisão, tópicos em ciência cognitiva, organizacional ou social aplicados à análise da decisão, usos inovativos da tecnologia da informação modificando o processo decisório e tópicos aplicados à análise decisória dirigida a situações reais. Como foco principal, o periódico prioriza estudos que utilizam métodos da pesquisa operacional e teoria da decisão. Numa trajetória paralela aos periódicos acima citados, a linha editorial do *Organizational Behavior and Human Decision Processes* defende as pesquisas qualitativas relacionadas a processos decisórios, que contenham tópicos como: percepção, cognição, julgamento, atitudes, emoção, bem-estar, motivação, escolha e desempenho.

As temáticas privilegiadas nestes periódicos não diferem significativamente das adotadas por autores brasileiros, tais como Gomes et al. (2002) – processo decisório como eleição, por parte de indivíduos ou grupos, da melhor alternativa entre as possíveis -; Gouveia (1995) - a existência de aspectos comportamentais nessas escolhas, influenciadas pelo contexto organizacional; e Lachtermacher (2002) - a importância da identificação da problemática e da oportunidade de selecionar uma linha de ação no processo de tomada de decisão.

CLASSIFICAÇÃO DOS TEMAS ABORDADOS NOS ESTUDOS DE PROCESSO DECISÓRIO

A classificação dos temas abordados nos estudos do processo decisório pode ser feita a partir da unidade de análise ou a partir da teoria de base utilizada na pesquisa. Neste estudo adotou-se a classificação proposta por Kleindorfer et al. (1993), fundamentada nas disciplinas da teoria subjacente e divididas em teorias descritivas e teorias prescritivas, e nas unidades de análise indivíduo, grupo, organização ou sociedade (quadro 1). Os temas dos artigos analisados foram classificados segundo essas dimensões.

Quadro 1 – As Disciplinas Bases da Ciência da Decisão

	TEORIA DESCRITIVA	TEORIA PRESCRITIVA
Indivíduo	Psicologia Marketing Psiquiatria Literatura	Teoria da decisão Economia Pesquisa operacional Filosofia / lógica
Grupo	Psicologia social Comportamento organizacional Antropologia Sociologia	Teoria dos jogos Comportamento organizacional Psicologia clínica Finanças / economia
Organização	Teoria organizacional Sociologia Organização industrial Ciência política	Planejamento / estratégia Cibernética (teoria do controle) Desenho organizacional
Sociedade	Sociologia Antropologia Macro economia	Filosofia legal Ciência política Escolha social

Fonte: Kleindorfer et al. (1993).

Uma questão relevante a ser considerada, é que uma mesma disciplina de base dos estudos em processo decisório pode ser enquadrada em teoria descritiva ou prescritiva de acordo com o posicionamento adotado pelo autor do artigo. Kleindorfer et al. (1993) utilizam como exemplo a Psicologia. Na situação na qual o pesquisador verifica como as pessoas processam informações e seus vieses, adotando pesquisa experimental em laboratório como metodologia, está-se diante de um estudo descritivo. Por outro lado, quando procura entender o comportamento humano tentando prever os vieses (estilo cognitivo, por exemplo), está-se tratando de pesquisas prescritivas. “Análise descritiva refere-se ao como as pessoas tomam decisões, análise prescritiva indica como as pessoas deverão tomar suas decisões de acordo com critérios pré-estabelecidos” (KLEINDORFER et al., 1993, p. 4).

IDENTIFICAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EPISTEMOLÓGICA E DAS ESTRATÉGIAS E METODOLOGIAS DE PESQUISA

Utilizou-se duas abordagens para a identificação da orientação epistemológica dos trabalhos científicos. A primeira divide os trabalhos em uma posição epistemológica positivista ou interpretativa (BURREL e MORGAN, 1979). A segunda, apresentada por Bertero et al. (1999), divide os estudos em cientificismo e administrativismo (figura 1). Segundo estes autores, o cientificismo é formado pelo conjunto de estudos e pesquisadores que crêem que o campo deve estar afastado da prática empresarial e no administrativismo os estudos são voltados quase que exclusivamente para teorias ou metodologias de imediata aplicação prática. A orientação positivista caracteriza-se pela explicação dos fenômenos a partir da compreensão de relações de causalidade, fazendo um uso intensivo de ferramentas estatísticas e testes de hipóteses. A orientação interpretativa busca explicar os fenômenos através da criação e associação dos significados intersubjetivos do próprio pesquisador.

Figura 1 – Posição Epistemológica dos Artigos Empíricos



Fonte: Bertero et al. (1999)

Os quadrantes resultantes do cruzamento dessas abordagens possibilitaram o posicionamento epistemológico dos artigos científicos examinados.

Para identificar as estratégias e metodologias de pesquisa, adotou-se o quadro de referência utilizado por Hoppen (1998), que dividiu as estratégias em exploratórias, descritivas e explicativas e os métodos em pesquisa *survey*, experimental e qualitativas - estudo de caso, observação participante, pesquisa-ação, etc.

ANÁLISE DA QUALIDADE DOS ARTIGOS

As variáveis utilizadas para a análise da qualidade dos artigos, agrupadas nos elementos embasamento conceitual, desenho de pesquisa, coleta de dados, validade, análise dos dados e apresentação dos resultados, foram extraídas de Hoppen et al. (1996). Os elementos de análise, divididos por método de pesquisa, podem ser visualizados mais detalhadamente no quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Análise da Qualidade das Pesquisas

Análise da qualidade das pesquisas experimentais		Análise da qualidade das pesquisas qualitativas		Análise da qualidade das pesquisas survey	
Elementos de análise		Elementos de análise		Elementos de análise	
1. EMBASAMENTO CONCEITUAL		1.POSIÇÃO EPIS-TEMOLÓGICA	Interpretativa Positivista	1.EMBASAMENTO CONCEITUAL	
Teorias e conceitos de base	Aprofundado Superficial Ausente	2. EMBASAMENTO CONCEITUAL		Teorias e conceitos de base	Aprofundado Superficial Ausente
Objetivos	Sim Não	Teorias e conceitos de base	Aprofundado Superficial Ausente	Objetivos	Sim Não
Questão de pesquisa, hipóteses ou pressupostos de base	Sim Não	Objetivos	Sim Não	Questão de pesquisa, hipóteses ou pressupostos de base	Sim Não
2. DESENHO DE PESQUISA		Questão de pesquisa, hipóteses ou pressupostos de base		2.DESENHO DE PESQUISA	
Modelo de pesquisa	Sim – com clareza Sim – pouca clareza Não	3. DESENHO DE PESQUISA		Modelo de Pesquisa	Sim – com clareza Sim – pouca clareza Não
Desenho experimental	Adequado Não adequado	Modelo de pesquisa	Sim – com clareza Sim – pouca clareza Não	Operacionalização das variáveis	Sim Não
Operacionalização das variáveis	Sim Não	Tipo de metodologia	Caso Pesquisa ação Outros	3. COLETA DE DADOS	
Controle experimental	Bom rigor Pouco rigor	Unidade de análise	Sim Não	Tipos de dados	Primários Secundários Primário+Secundário
3. COLETA DE DADOS		4. COLETA DE DADOS		Tipo de amostra	Aleatória Intencional
Tipos de dados	Primários Secundários	Entrevista	Sim Não	4. VALIDADE	
Tipo de amostra	Aleatória Intencional	Questionário	Sim Não	De face	Sim Não
4. VALIDADE		Multimétodo	Sim Não	Confiabilidade	Sim Não
De face	Sim Não	Dados secundários	Sim Não	De Construto	Sim Não
Confiabilidade	Sim Não	5. ANÁLISE DOS DADOS		5.ANÁLISE DOS DADOS	
De Construto	Sim Não	Protocolo de análise	Sim Não	Pertinência dos testes estatísticos	Sim Não
5. ANÁLISE DE DADOS		6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS		6.APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	
Pertinência dos testes estatísticos	Sim Não	Interpretação dos dados	Profunda Superficial	Limites do estudo/recomendações	Sim Não
6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS		Limites do estudo/recomendações			
Limites do estudo/recomendações	Sim Não				

Fonte: Hoppen (1998)

A análise de artigos é influenciada pela subjetividade do avaliador, a mesma subjetividade que está presente no processo de avaliação dos artigos que são submetidos à publicação em periódicos. Para minimizar este problema, os autores deste estudo detalharam e discutiram as variáveis de difícil caracterização, tais como o embasamento conceitual, com o propósito de melhorar a confiabilidade dos julgamentos. As teorias e conceitos de base foram analisados considerando a relação entre os objetivos, a temática do artigo e a revisão teórica, visto que a revisão não deve ser apenas formalidade sem uma vinculação direta com o tema. Com relação aos objetivos, avaliou-se a sua existência e a clareza dos enunciados. Procurou-se, assim, comparar o compromisso assumido pelos autores dos artigos com os resultados obtidos e conclusões. A existência de um modelo de pesquisa e a operacionalização das variáveis passou por processo de avaliação semelhante.

MÉTODOS

Apresenta-se, nesta seção, a definição da amostra dos artigos científicos analisados e as etapas da pesquisa.

AMOSTRA

A amostra é composta pelos 53 artigos científicos que abordaram o tema processo decisório em organizações e que foram publicados, entre janeiro de 1993 e dezembro de 2002, nos seguintes periódicos: Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração Contemporânea (RAC) e nos Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Estes periódicos são considerados os mais relevantes na pesquisa científica realizada na área de Administração no Brasil e os anais do ENANPAD materializam o principal fórum de debates em estudos organizacionais (RODRIGUES e CARRIERI, 2001; VERGARA e PINTO, 2001; FROEMMING et al., 2000). Foram consultados também a Revista Eletrônica de Administração (REAd) e a Revista Organizações e Sociedade (O&S), por serem periódicos recentes, publicados por Programas de Pós-Graduação com o mais alto conceito da CAPES na área de Administração.

O processo de identificação e seleção dos artigos da amostra obedeceu aos seguintes critérios: (1) ter sido publicado no período janeiro de 1993 a dezembro de 2002; (2) não ser resenha; (3) ser enquadrável nos temas da área de processo decisório em organizações; (4) nos casos de duplicidade de publicação de um artigo em periódico e nos anais do ENANPAD, considerou-se a publicação mais antiga.

ETAPAS DO ESTUDO

As principais etapas do estudo foram: seleção dos artigos, codificação, classificação e análise dos estudos.

Na seleção dos artigos buscou-se, inicialmente, através da leitura e análise dos títulos e respectivos resumos, identificar a temática. Após essa seleção prévia, os artigos foram analisados mais aprofundadamente para verificar se, efetivamente, abordam o tema processo decisório em organizações, conforme caracterizado na seção Referencial Conceitual.

Para a codificação e classificação dos artigos foi realizada a leitura detalhada de todos, na íntegra, com o objetivo de enquadrá-los nos critérios definidos.

Foi estruturado um protocolo de análise com o propósito de dirimir eventuais dúvidas com respeito à classificação efetuada, reduzindo assim a intersubjetividade. Os artigos foram divididos em ensaios teóricos e estudos

empíricos. Para os primeiros, foram analisados apenas os temas tratados. Para os estudos empíricos, foi realizada uma análise mais completa: temas abordados, estratégia e metodologia de pesquisa empregadas e avaliação da qualidade.

Finalmente, foi efetuada a análise do conjunto dos 53 artigos identificados, permitindo a obtenção de um panorama da área temática processo decisório em organizações, sob a ótica do que foi publicado em revistas científicas brasileiras de Administração.

RESULTADOS OBTIDOS

Nesta seção são apresentados os resultados da análise realizada, divididos em contribuição dos periódicos para o estudo do processo decisório, análise dos artigos teóricos, análise dos artigos empíricos e análise da qualidade dos artigos, efetuada de acordo com os elementos apresentados anteriormente.

Na identificação dos artigos sobre processo decisório verificou-se que o número de vezes que a palavra decisão é citada nos resumos dos artigos é muito freqüente e que, quando da leitura do artigo na íntegra, o tema decisão não é abordado. Aparentemente, a palavra decisão é utilizada para valorizar o artigo – por exemplo, o estudo realizado impacta no processo decisório, mas no decorrer do trabalho este processo sequer é discutido. Outra explicação para o fato provém da tradição da área de estudos organizacionais, em que os fatores determinantes da escolha num processo de decisão sejam vistos apenas como um resultado natural da instrumentação técnica (PEREIRA e FONSECA, 1997). Segundo os autores, a decisão durante muito tempo foi considerada um atributo essencialmente lógico, fruto da racionalidade técnica, um instrumento para promover a funcionalidade, centrada nos limites da sua utilidade e mensurada pelos resultados práticos que lograva conseguir. Não havia uma preocupação com o processo decisório em si e a eficácia do processo de decisão é uma decorrência natural da organização subjacente ao mesmo.

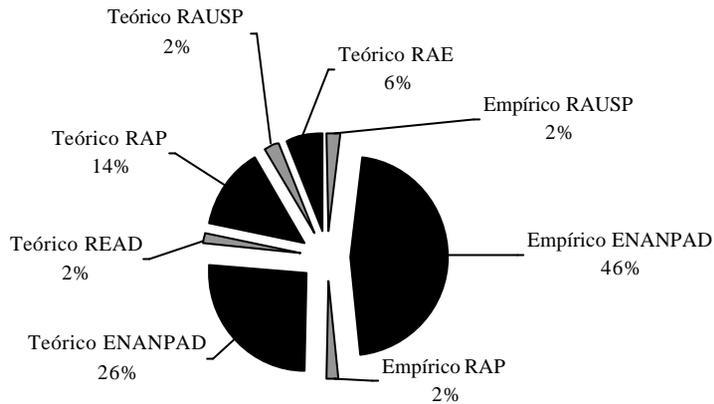
Assim, muitos dos artigos selecionados na primeira etapa da pesquisa foram eliminados da amostra após uma leitura mais detalhada, por não abordarem efetivamente o tema processo decisório.

CONTRIBUIÇÃO DOS PERIÓDICOS PARA O ESTUDO DO PROCESSO DECISÓRIO EM ORGANIZAÇÕES

A contribuição de cada periódico para o estudo do processo decisório, a partir dos 53 artigos classificados como efetivamente tratando de processo decisório está detalhada na figura 2. Foram excluídos aqueles periódicos com contribuição nula.

Os anais do ENANPAD foram o veículo que mais contribuiu para a divulgação de estudos sobre processo decisório na área de Administração, seguidos de longe, pela Revista de Administração Pública (RAP). Os demais periódicos apresentaram números inexpressivos. Cabe registrar que a Revista de Administração Contemporânea (RAC) e a revista Organizações e Sociedade (O&S) não publicaram nenhum estudo sobre processo decisório. A Revista de Administração de Empresas (RAE) também divulgou pouco o tema, tendo publicado somente artigos teóricos.

Figura 2 - Contribuição por Periódico



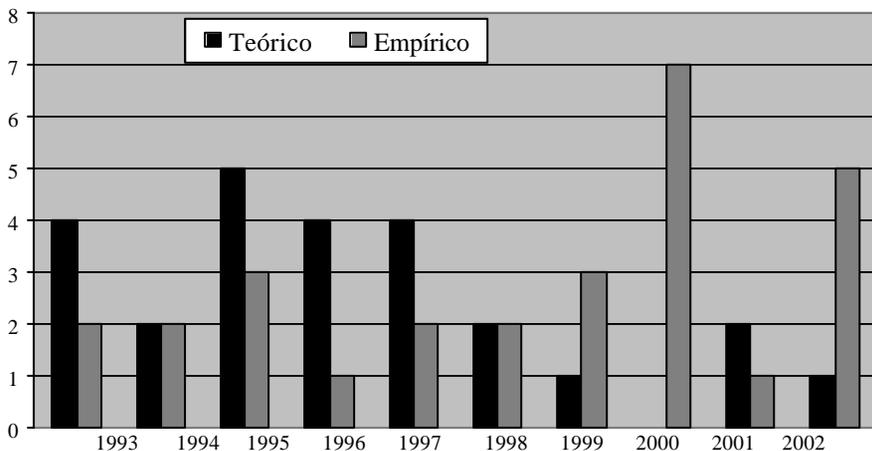
Fonte: Dados de Pesquisa

A RELAÇÃO ENTRE ARTIGOS TEÓRICOS E EMPÍRICOS

A divisão entre artigos teóricos e empíricos foi efetuada segundo o seguinte critério: artigos empíricos são aqueles baseados em pesquisa que produz e/ou coleta e analisa dados, dedicando-se aos aspectos factuais da realidade (DEMO, 2000). Ainda, segundo o autor, o significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática. Não foram considerados como empíricos aqueles artigos que utilizaram fatos para tecer comentários, a título de ilustração, acerca de algum caso. Foram considerados somente aqueles que efetivamente analisaram dados empíricos segundo um determinado arcabouço teórico.

Dos 53 artigos analisados, 25 (47%) foram classificados como ensaios teóricos e 28 (53%) como estudos empíricos. A figura 3 mostra a evolução da publicação de artigos teóricos e empíricos nos 10 anos estudados.

Figura 3 - Comparativo entre Artigos Teóricos e Empíricos



Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se uma tendência de aumento do número de artigos empíricos em relação ao número de artigos teóricos no decorrer dos anos analisados. Nos cinco primeiros anos o número de artigos teóricos nunca foi inferior ao número de artigos empíricos, sendo no máximo igual em 1994. Entretanto, esta lógica se inverte à medida que se avança no tempo. Nos últimos anos, há um claro aumento e uma predominância dos artigos empíricos.

Para justificar este comportamento, algumas hipóteses podem ser levantadas. A primeira diz respeito à consolidação e ao aumento do número de cursos de doutorado em Administração, em meados dos anos 90. Isto pode ter reforçado a migração de uma discussão apenas teórica para trabalhos empíricos baseados nas pesquisas desenvolvidas nestes cursos. O desenvolvimento da pesquisa em todo o domínio da Ciência Administrativa no Brasil, essencialmente em termos quantitativos, segundo as críticas formuladas por autores como Bertero et al. (1999); Froemming et al. (2000) e Hoppen (1998), pode ser outra hipótese para o aumento do número de artigos empíricos. Num cenário de expansão da pesquisa, os periódicos e os congressos, de um modo geral, passaram a priorizar artigos baseados em pesquisas empíricas, contribuindo assim para o desenvolvimento de um conhecimento inserido no meio-ambiente local.

A análise da figura 3 também revela que o número de artigos não se modificou substancialmente nos 10 anos estudados. Há uma relativa estabilidade em torno do número médio de 5,3 artigos/ano. Constata-se, assim, que os estudos de processo decisório em organizações não acompanharam o desenvolvimento quantitativo da área da Ciência Administrativa, somente houve uma migração do tipo teórico para o tipo empírico.

ANÁLISE DOS ARTIGOS TEÓRICOS

A análise dos artigos teóricos foi feita com base na temática abordada, tomando como base a classificação proposta por Kleindorfer et al. (1993), já apresentada no quadro 1. Além do estabelecimento de dois grupos (teoria prescritiva e teoria descritiva), optou-se, também, por examinar a existência de construção de modelos aptos a serem testados empiricamente - aqueles com as variáveis operacionalizadas.

Verificou-se uma grande concentração (64%) de artigos enquadráveis na teoria prescritiva (ver quadro 3). Nestes, os autores desenvolvem os elementos conceituais sobre o processo decisório seguindo uma abordagem de como o mesmo deverá acontecer. Nos artigos teóricos, a classificação em teoria prescritiva ou descritiva tem por base a posição adotada pelos autores dos artigos analisados, que conforme Kleindorfer et al. (1993) pode variar dentro de uma mesma disciplina dependendo da abordagem realizada.

Quadro 3 - Classificação dos Artigos Teóricos

Categorias de análise do processo			Construção de modelos aplicáveis	
Teoria Prescritiva	Teoria Descritiva	Sem clareza no posicionamento	Variáveis não operacionalizadas	Variáveis operacionalizadas
16 64%	7 28%	2 8%	19 76%	6 24%

Fonte: Dados da pesquisa

Nos artigos teóricos a classificação somente é possível quando o autor do artigo fornece indícios de como o mesmo vislumbra o processo decisório. A seguir há um exemplo de como se pode determinar a posição do autor pela teoria descritiva, "... ao invés de construir formas para prescrever decisões, passou-se a procurar descrever as decisões para explicar como efetivamente são tomadas" (Lei-

tão, 1993, p. 23). Esta passagem deixa transparecer como o autor se posiciona acerca da realização dos estudos neste tema. Há 2 (8%) artigos para os quais não foi possível identificar a posição do autor, pois estes apresentam apenas definições copiadas de diversos outros autores da área.

Chama a atenção no quadro 3 que 76% dos artigos são considerados como não possuindo variáveis operacionalizadas, ou seja, transcrevem classificações, conceitos, definições ou simplesmente discorrem sobre o processo sem uma preocupação maior de síntese, aplicação ou construção de modelos.

Esse tipo de artigo teórico contribui apenas parcialmente para um avanço do conhecimento relacionado ao processo decisório, pois não apresenta nenhuma novidade para o campo científico. Não se está aqui afirmando que modelos teóricos não sejam relevantes, mas restringir-se a descrições e transcrições de conceitos não é suficiente e mostra que a área carece de estudos mais aprofundados. A contribuição dos artigos teóricos é relevante à medida em que traz elementos conceituais inovadores ou consegue traduzir esta revisão em relacionamentos para a elaboração de novos construtos ou teorias.

ANÁLISE DOS ARTIGOS EMPÍRICOS

Os artigos empíricos foram classificados, inicialmente, de acordo com a sua posição epistemológica e o resultado pode ser visualizado na figura 4.

A classificação como cientificismo foi feita para aquelas pesquisas que não possuíam uma preocupação exclusiva em aplicar algum modelo numa realidade organizacional, fazendo desta aplicação apenas um último passo para testar a inclusão de nova variável a algum modelo pré-existente. Em administrativismo, foram enquadradas as pesquisas nas quais os autores procuraram apenas testar e aplicar modelos pré-existentes em realidades organizacionais.

Figura 4 – Posição Epistemológica dos Artigos Empíricos

Produção de linha Positivista – 64%		
Cientificismo (Construção de teorias) - 15%	A – 4%	B – 60%
	D – 11%	C – 25%
Produção de linha Interpretativa – 36%		
		Administrativismo (Aplicação de teorias) - 85%

Fonte: Dados da pesquisa

Examinando a figura 4, constata-se uma maior concentração de artigos no quadrante B, com uma produção maior de artigos na linha positivista e uma preocupação maior com a aplicação de teorias. A presença do positivismo é decorrência natural da ênfase dada aos métodos científicos no campo da Administração, e não é diferente na área específica do processo decisório.

O administrativismo ou aplicação da teoria pode ser explicado pela utilização de modelos testados na realidade organizacional. Segundo Bertero et al. (1999), a produção científica brasileira fundamenta-se em produção estrangeira, à medida que assuntos, variáveis e problemas são os levantados por autores estrangeiros. Embora a produção científica consista quase que exclusivamente de aplicação de teoria, ainda “há uma distância da produção acadêmica do universo gerencial e a problemática concreta enfrentada pelo executivo” (BERTERO et al., 1999, p 150.). Segundo Bertero e Keinert (1994), a produção nacional seria portanto um fenômeno da academia, sendo nela gerada e por ela própria consumida. O que pode ser

depreendido é que se faz pesquisa empírica para recolhimento de dados que servirão de base para artigos que, por sua vez, não retornam à sociedade na forma de propostas de melhoria de processos. Não há, mais concretamente, uma intervenção na realidade, que deveria ser baseada nos resultados obtidos com a pesquisa empírica.

MAPEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS E METODOLOGIAS

O quadro 4, a seguir, resume a evolução das estratégias e metodologias utilizadas pelos pesquisadores brasileiros ao abordar o tema.

Quadro 4 – Mapeamento das Estratégias e Metodologias

Elementos	1993-94	1995-96	1997-98	1999-00	2001-02	Total
Estratégias						
Exploratória	1	-	-	4	1	6
Descritiva	1	2	1	-	-	4
Explicativa	2	2	3	6	5	18
Metodologias						
Pesquisa <i>survey</i>	-	-	2	3	2	7
Pesquisa experimental	2	2	1	3	1	9
Pesquisa qualitativa	2	2	1	4	3	12
- Caso	2	2	1	3	3	11
- Pesquisa - ação	-	-	-	1	-	01
- Outros	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

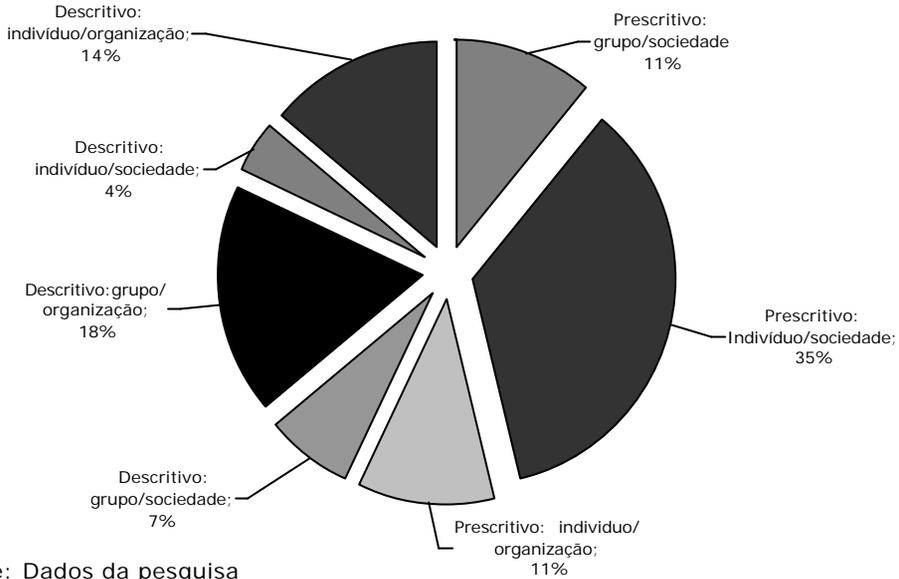
Constata-se que existe uma forte predominância das pesquisas explicativas na temática, uma das conseqüências da predominância da aplicação de teoria. Verifica-se, também, que existe um predomínio de pesquisas quantitativas (57%) em relação às metodologias qualitativas (43%).

Tipos de pesquisas realizadas

Além de teoria prescritiva e descritiva, Kleindorfer et al. (1993) subdividiram a Ciência da Decisão nas unidades de análise indivíduo, grupo, organização específica e sociedade (ver quadro 1 apresentado anteriormente).

Quanto aos tipos de abordagem dos artigos empíricos publicados, a figura 5 mostra que 43% dos artigos pertencem à teoria descritiva e 57% valem-se da teoria prescritiva. Estes resultados não surpreendem, pois os estudos sobre processo decisório basearam-se fortemente em modelos matemáticos oriundos, principalmente, da pesquisa operacional, da teoria da decisão e até mesmo da teoria comportamental. Na realidade brasileira, esta última serviu muito mais aos trabalhos prescritivos do que a trabalhos descritivos. "Historicamente, pesquisas em decisão tem seu foco na comparação de desempenho do indivíduo através de modelos normativos" (MARKMAN e MEDIN, 2001, p. 32).

Figura 5 - Distribuição dos Artigos Empíricos por Tipo de Abordagem

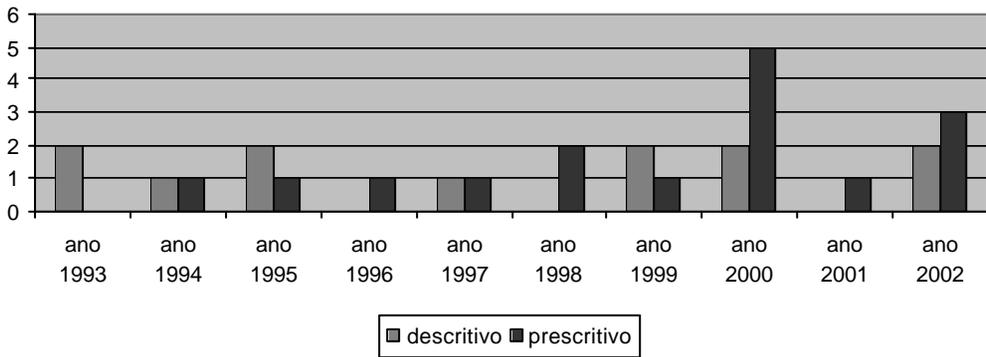


Fonte: Dados da pesquisa

Por sua vez, os estudos focando o indivíduo respondem por 64% do total, o que também não surpreende pois, segundo Simon (1979), o processo decisório é essencialmente individual. Embora existam grupos de pesquisadores internacionais desenvolvendo estudos das decisões em grupo, prevalece o paradigma da visão do processo decisório como uma ação que em última análise é do indivíduo.

Analisando a evolução dos tipos de pesquisa realizados (figura 6), constata-se uma certa estabilidade nos tipos descritivos e uma tendência de incremento no tipo prescritivo. Supõe-se que este fenômeno esteja relacionado com o incremento na pesquisa do tipo empírica que se valeram de modelos quantitativos.

Figura 6- Evolução das Pesquisas Descritivas e Prescritivas



Fonte: Dados da pesquisa

Markman e Medin (2001) afirmam que existe importante veio a ser explorado atualmente na área de processo decisório, referindo-se à inclusão da psicologia social e cognitiva nos estudos. Nos 53 artigos analisados neste trabalho não se encontra nenhuma pesquisa nessa linha, o que mostra que alguns dos temas julgados atuais na área ainda não estão sendo pesquisados pela comunidade acadêmica no Brasil.

Análise da qualidade dos artigos

Os artigos empíricos tiveram a sua qualidade avaliada segundo o instrumento desenvolvido por Hoppen et al. (1996), que leva em conta as especificidades de três tipos de metodologias de pesquisa: pesquisa *survey*, pesquisa experimental e estudos qualitativos.

Quadro 5 – Análise da Qualidade das Pesquisas do Tipo Survey

Elementos de análise		1993	1995	1997	1999	2001	Total
		-94	-96	-98	-00	-02	
1. EMBASAMENTO CONCEITUAL							
Teorias e conceitos de base:	Aprofundado	-	-	1	2	1	4
	Superficial	-	-	1	1	1	3
	Ausente	-	-	0	-	-	-
Objetivos:	Sim	-	-	2	3	2	7
	Não	-	-	0	0	0	0
Questão de pesquisa, hipótese ou pressupostos de base;	Sim	-	-	2	0	1	3
	Não	-	-	0	3	1	4
2. DESENHO DE PESQUISA							
Modelo de pesquisa	Sim – com clareza	-	-	1	1	0	2
	Sim – pouca clareza	-	-	1	1	1	3
	Não	-	-	0	1	1	2
Operacionalização das variáveis:	Sim	-	-	1	2	1	4
	Não	-	-	1	1	1	3
3. COLETA DE DADOS							
Tipo de dados:	Primários	-	-	2	3	2	7
	Secundários	-	-	0	0	0	0
	Primário + Secundário	-	-	0	0	0	0
Tipo de Amostra:	Aleatória	-	-	0	0	0	0
	Intencional	-	-	2	3	2	7
4. VALIDADE							
De Face	Sim	-	-	1	2	1	4
	Não	-	-	1	1	1	3
Confiabilidade	Sim	-	-	1	2	1	4
	Não	-	-	1	1	1	3
Do construto	Sim	-	-	1	2	1	4
	Não	-	-	1	1	1	3
5. ANÁLISE DOS DADOS							
Pertinência dos testes estatísticos:	Sim	-	-	1	1	1	3
	Não	-	-	1	2	1	4
6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS							
Limites do estudo/recomendações:	Sim	-	-	1	2	2	5
	Não	-	-	1	1	0	2

Fonte: Dados da pesquisa

Na avaliação das 7 pesquisas que empregaram pesquisa *survey* como método, um dos pontos fracos é a existência de teorias e conceitos de base superficiais, considerando-se como superficiais a falta de relação entre a revisão teórica, a temática do artigo e os objetivos do mesmo. Em alguns casos, foram negligenciadas a operacionalização das variáveis e a validação dos instrumentos de pesquisa. Todas as pesquisas *survey* utilizaram dados primários e amostra intencional.

No quadro 5, acima, foram destacados os resultados avaliados como deficientes em cada item analisado, por exemplo, a falta de validação no item 4. É

importante lembrar que tanto no quadro 5 quanto nos demais há itens que não podem ser classificados em fortes ou fracos: o tipo de dados por exemplo, para o qual esta classificação não procede.

Quadro 6 – Análise da Qualidade das Pesquisas Experimentais

Elementos de análise		1993	1995	1997	1999	2001	Total
		-94	-96	-98	-00	-02	
1. EMBASAMENTO CONCEITUAL							
Teorias e conceitos de base:	Aprofundado	1	2	1	2	1	7
	Superficial	1	0	0	1	0	2
	Ausente	0	0	0	0	0	0
Objetivos:	Sim	2	2	1	3	1	9
	Não	0	0	0	0	0	0
Questão de pesquisa, hipótese ou pressupostos de base;	Sim	1	2	1	2	1	7
	Não	1	0	0	1	0	2
2. DESENHO DE PESQUISA							
Modelo de pesquisa	Sim – com clareza	1	2	1	1	1	6
	Sim – pouca clareza	0	0	0	1	0	1
	Não	1	0	0	1	0	2
Desenho Experimental	Adequado	0	1	0	1	1	3
	Não adequado	2	1	1	2	0	6
Operacionalização das variáveis:	Sim	1	2	1	2	1	7
	Não	1	0	0	1	0	2
Controle experimental	Bom rigor	0	1	0	1	0	2
	Pouco rigor	2	1	1	2	1	7
3. COLETA DE DADOS							
Tipo de dados:	Primários	2	2	1	2	1	8
	Secundários	0	0	0	1	0	1
Tipo de Amostra:	Aleatória	0	0	0	0	0	0
	Intencional	2	2	1	3	1	9
4. VALIDADE							
De Face	Sim	0	1	1	1	1	4
	Não	2	1	0	2	0	5
Confiabilidade	Sim	0	1	1	1	1	4
	Não	2	1	0	2	0	5
Do construto	Sim	0	1	1	1	1	4
	Não	2	1	0	2	0	5
5. ANÁLISE DOS DADOS							
Pertinência dos testes estatísticos:	Sim	1	2	1	3	1	8
	Não	1	0	0	0	0	1
6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS							
Limites do estudo/recomendações:	Sim	2	1	0	2	1	6
	Não	0	1	1	1	0	3

Fonte: Dados da pesquisa

Nas 9 pesquisas experimentais analisadas (quadro 6) observou-se que o desenho experimental não é adequado para a maioria dos estudos e que há carência de controle experimental. O desenho experimental inadequado se refere basicamente à falta de grupo de controle, na grande maioria as pesquisas foram realizadas com grupo único. A validação dos instrumentos de pesquisa também se constituiu em um ponto fraco. Cabe destacar que 89% dos dados são primários e somente 11% secundários. Considerando que várias simulações foram classificadas como método experimental, a não utilização de jogos de dados previamente validados surpreende.

Quadro 7 – Análise da Qualidade das Pesquisas Qualitativas

Elementos de análise		1993	1995	1997	1999	2001	Total
		-94	-96	-98	-00	-02	
1. POSIÇÃO EPISTEMOLÓGICA	Interpretativa	0	0	0	0	2	2
	Positivista	2	2	1	4	1	10
2. EMBASAMENTO CONCEITUAL							
Teorias e conceitos de base:	Aprofundado	1	1	1	1	2	6
	Superficial	0	1	0	3	1	5
	Ausente	1	0	0	0	0	1
Objetivos:	Sim	1	2	1	2	2	8
	Não	1	0	0	2	1	4
Questão de pesquisa, hipótese ou pressupostos de base;	Sim	0	0	0	1	2	3
	Não	2	2	1	3	1	9
3. DESENHO DE PESQUISA							
Modelo de pesquisa	Sim – com clareza	0	0	0	0	1	1
	Sim – pouca clareza	1	0	0	2	1	4
	Não	1	2	1	2	1	7
Tipo de metodologia	Estudo de caso	2	2	1	3	3	11
	Pesquisa	0	0	0	1	0	1
	Ação Outros	0	0	0	0	0	0
Unidade de análise	Sim	2	2	1	4	3	12
	Não	0	0	0	0	0	0
4. COLETA DE DADOS							
Entrevista	Sim	2	0	1	3	2	8
	Não	0	2	0	1	1	4
Questionário	Sim	0	0	1	1	2	4
	Não	2	2	0	3	1	8
Multimétodo	Sim	1	0	0	1	1	3
	Não	1	2	1	3	2	9
Dados secundários	Sim	0	0	0	1	2	3
	Não	2	2	1	3	1	9
5. ANÁLISE DOS DADOS							
Protocolo de análise	Sim	1	0	0	1	2	4
	Não	1	2	1	3	1	8
6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS							
Interpretação dos dados:	Profunda	1	0	0	2	2	5
	Superficial	1	2	1	2	1	7
Limites do estudo/recomendações:	Sim	1	0	0	1	3	5
	Não	1	2	1	3	0	7

Fonte: Dados da pesquisa

O conjunto das pesquisas qualitativas, apresentado no quadro 7, é formado por um número representativo de artigos com teorias e conceitos de base superficiais ou ausentes e que não explicitam o seu modelo de pesquisa. Consta-se a existência de um paradoxo, pois 83% destas pesquisas são positivistas, nas quais a estrutura do referencial conceitual e do modelo de pesquisa é definida “ex ante”. Múltiplos métodos para a coleta dos dados ou para a triangulação das análises foram pouco utilizados. Embora esse fato possa não ser determinante para afirmar que uma pesquisa tem menos qualidade, a utilização de múltiplos métodos para a coleta de dados dá maior robustez às conclusões. Quando dados coletados a partir de múltiplas fontes, empregando múltiplos métodos, levam à mesma conclusão, aumenta-se a confiança nas descobertas e na compreensão do fenômeno. Por fim, o protocolo de análise dos dados não é claro na maioria das vezes, ou até mesmo inexistente, e a interpretação dos dados, no geral, é superficial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como propósito enriquecer a discussão acerca da pesquisa na área de Administração, estudando e analisando uma temática interdisciplinar que é o processo decisório. Este tema possui uma inter-relação com variados campos da Administração, o que auxilia a compreender a construção do conhecimento dessa ciência como um todo.

Antes de explicitar as principais conclusões, cabe destacar algumas limitações inerentes a este tipo de estudo. Estas são uma amostra restrita aos periódicos RAE, RAUSP, RAP, REAd, RAC, O&S e aos anais do ENANPAD, um período de análise compreendendo somente 10 anos (1993-2002) e, principalmente, a subjetividade implícita na codificação dos dados e nas análises realizadas. O uso de critérios já consagrados em outros estudos procurou minimizar esta última limitação.

Analisando a qualidade das pesquisas, de um modo geral, constatou-se que ainda são cometidas falhas em questões elementares. A falta de clareza do modelo de pesquisa nas pesquisas *survey* é um dos aspectos, pois apenas 28% apresentaram este atributo. Também é dado pouco destaque à operacionalização das variáveis e há uma validação insuficiente dos instrumentos de pesquisa. Em pesquisa científica, a validação dos instrumentos de pesquisa é uma etapa fundamental para a obtenção de resultados consistentes, pois assegura que as variáveis operacionais estão efetivamente medindo os elementos do modelo conceitual.

Na pesquisa do tipo experimental não foi praxe valer-se de dados secundários para a sua consecução. Isso indica uma falta de continuidade nas pesquisas e, muitas vezes, representa um retrabalho para o pesquisador. Em centros de pesquisa fora do Brasil é comum a utilização de bancos de dados de pesquisas anteriores, evitando assim desperdício de tempo na coleta dos dados necessários para validar e testar o modelo. A validação dos instrumentos de pesquisa foi outra fraqueza detectada.

As pesquisas qualitativas analisadas apresentaram pouca clareza ou ausência de modelo de pesquisa em 92% dos casos. Como 83% destas pesquisas adotaram a posição epistemológica positivista, constatou-se fraquezas nesse quesito. Adicionalmente, 67% das pesquisas não apresentaram um protocolo de análise.

Muitos dos pesquisadores tentaram adotar práticas interpretativas, mas aspectos essenciais como, por exemplo, a explicitação do processo de construção dos resultados não foi empregada, depreende-se daí que ainda, os mesmos, estão bastante presos a uma lógica positivista.

Traçando um paralelo entre o estudo dos artigos sobre processo decisório aqui desenvolvido e o estudo sobre artigos de sistemas de informações realizado por Hoppen (1998), verificou-se que os problemas observados são semelhantes. Ao incluir os estudos de Bertero et al. (1999) e Froemming et al. (2000) nesta análise, pôde-se inferir que esses problemas são característicos da área de estudos organizacionais, como um todo, no Brasil.

Constatou-se que, com exceção dos anais do ENANPAD, a abordagem do tema processo decisório nas organizações é praticamente nula. Pode-se afirmar que processo decisório não faz parte dos estudos organizacionais brasileiros como uma disciplina por inteiro, segundo definição de disciplina de Banville e Laundry (1989). No início deste artigo comentou-se a falta da área específica de processo decisório nos Cursos de Doutorado em Administração no Brasil e isso, aparentemente, se reflete diretamente na produção científica. Enquanto no exterior existem publicações e cursos específicos na área que abordam a decisão nas organizações, no Brasil pode-se apenas conjecturar o porque esta área foi relegada a um segundo plano.

Por fim, cabe ressaltar que um estudo como esse permite avaliar as práticas de uma área de conhecimento – o processo decisório – e de sua inserção na área de organizações, auxiliando aqueles que desejam estudá-la, em especial os avaliadores e os comitês editoriais dos periódicos científicos, que podem utilizá-lo na sua discussão sobre as regras que devem balizar as publicações da área.

Levando em consideração os resultados obtidos, sugere-se que novos estudos sejam desenvolvidos nessa linha, para possibilitar uma comparação com outras áreas temáticas da Administração. Ressalte-se que estudos comparativos com o que se publica em periódicos de outros países permitirão uma melhor avaliação do estado da arte das diferentes áreas temáticas da Administração no Brasil.

REFERÊNCIAS

- BANVILLE, C.; LAUNDRY, M. Can the MIS field be disciplined? **Communications of the ACM**, v. 32, n. 1, p. 48-60, Jan. 1989.
- BERTERO, Carlos. O.; KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**. v. 34, n. 3, p. 81-90, 1994.
- BERTERO, Carlos O.; CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomas Produção científica em administração de empresas: provocações e insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 3, n. 1, p. 147-178, jan.-abr. 1999.
- BOUDREAU, M. C.; GEFEN, D.; STRAUB, D. Validation in information systems research: a state-of-the-art assessment. **MIS Quarterly**. v. 25, n.1, p. 1-16, mar. 2001.
- BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heineman, 1979.
- DECISION ANALYSIS*. Página na internet do periódico. **Editorial objectives**. Disponível em: <<http://da.pubs.informs.org/objectives.htm>> Acesso em: 19 mar. 2003.
- DECISION SCIENCE*. Página na internet do periódico. **Decision Science Editorial Philosophy**. Disponível em: <<http://www.decisionsciences.org/dsj/editorial.htm>>. Acesso em: 19 mar. 2003.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DENNIS, A.; WIXON, B. H.; VANDERBERG, R. J. Understanding fit and appropriation affects in Group Support Systems via meta-analysis. **MIS Quarterly**. v.25, n. 2, p. 167-193, jun. 2001.
- DRUCKER, Peter A quarta revolução da informação. **EXAME**, 26.08.1998, p.56-58.
- FROEMMING, Lourdes M.S., LUCE, Fernando B., PERIN, Marcelo G., SAMPAIO, Cláudio H., BEBER, Sedinei J.N. e TREZ, Guilherme Análise da Qualidade dos Artigos científicos da Área de Marketing no Brasil: as Pesquisas Survey na Década de 90. **Revista de Administração Contemporânea**. v.4, n.3, p. 201-219, set.-dez. 2000.
- GOMES, Luiz F. A. M., GOMES, Carlos F. S. e ALMEIDA, Adiel T. de. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, José E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n. 1, p. 6-19, jan.-mar. 2000.
- GOUVEIA, Ozerias I. de. Postulados Básicos da Tomada de Decisão. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Informação e Treinamento de Administradores, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 325-333, set. 1995.
- HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, v. 2, n. 2, nov. 1996. Disponível em: <<http://www.ea.ufrgs.br/read>>.

HOPPEN, Norberto. Sistemas de Informação no Brasil: uma análise dos artigos científicos dos anos 90. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 2, n.3, p.151-177, set.-dez. 1998.

KLEINDORFER, P. R.; KUNREUTHER, H. C.; SCHOEMAKER, P. J. H. **Decision sciences: an integrative perspective**. Cambridge University Press, 1993.

LACHTERMACHER, Gerson. **Pesquisa Operacional na Tomada de Decisões**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEITÃO, Sergio Proença. Capacidade Decisória em Decisões Não-estruturadas: uma Proposta. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 21-35, out.-dez. 1993.

LENGNICK-HALL, Mark L. Identity, Learning and Decision Making in Changing Organizations. **Personnel Psychology**. v. 56, n. 2, p. 530, summer 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; CUNHA, V. C.; AMBONI, N. Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. **Anais do XIV Encontro Anual da ANPAD**. Organizações. Florianópolis, v. 6, p.11-28, set. 1990.

MARKMAN, A. B. e MEDIN, D. L. **Decision Making**. Disponível em: <<http://www.Psych.nwu.edu>>. Northwestern University, Evanston, Illinois, 121 p., inserido em 12/07/01.

MEDIN D. L., BAZERMAN M. H. Broadening behavioral decision research: multiple levels of cognitive processing. **Psychonomic Bulletin & Review**. v. 6, n. 4, p 533-547, dez. 1999

PEREIRA, Maria J. L. de B.; FONSECA, João G. M. **Faces da Decisão: as Mudanças de Paradigmas e o Poder da Decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

RODRIGUES, S.B.; CARRIERI, A.P. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição especial, v. 5, p. 81-102, dez. 2001.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. 3º ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora da FGV, 1979.

TAPSCOTT, D. e CASTON, A. Mudança de Paradigma: A nova promessa da Tecnologia da Informação. São Paulo: Makron-McGraw-Hill, 1995.

TONN, B. E. The Future of Futures Decision Making. **Futures**. v. 35, n. 6, p. 673-688, jun. 2003.

VAN MAANEN, J. (ed.) **Qualitative Methodology**. Newbury Park (CA): Sage Publications, 1983.

VERGARA, S.C.; PINTO, M. C.S. Referenciais teóricos em análise organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição especial, v. 5, p. 103-121, dez. 2001.

APÊNDICE A

LISTAGEM DE ARTIGOS REFERENTES A LEVANTAMENTO SOBRE PROCESSO DECISÓRIO NOS ÚLTIMOS 10 ANOS

RAUSP:

TEÓRICO:

Borenstein, D. Ranking: um sistema de apoio a decisões multicriteriais. **Revista de Administração**, São Paulo v.32, n.4, p. 67-76, outubro/dezembro 1997.

EMPÍRICO

Steiner, M.T.A.; Carnieri, C.; Kopittke, B.H.; Steiner Neto, P.J. Sistemas especialistas probabilísticos e redes neurais na análise de crédito. **Revista de Administração**, São Paulo v.34, n.3, p. 56-67, julho/setembro 1999.

READ:

TEÓRICO

Mendes, M.E.P. Processo de decisão de compra e estratégias de publicidade. **Revista Eletrônica de Administração**. <http://www.read.ea.ufrgs.br> n.1, v.4, julho 1998.

EMPÍRICOS

Luciano, E.M.; Freitas, H.; Becker, J.L. Perfil decisório da indústria alimentar gaúcha. **Revista Eletrônica de Administração**. <http://www.read.ea.ufrgs.br> n.4, v.6, novembro 2000.

Vacarezza, M.D. Processo decisório de compra del consumidor de carne vacuna del bairro céntrico de la ciudad de Tandil. **Revista Eletrônica de Administração**. <http://www.read.ea.ufrgs.br> Ed. 10, n.2, v.5, agosto 1999.

RAE:

TEÓRICOS

Almeida, F.C. Desvendando o uso de redes neurais em problemas de administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.35, n.1, p.46-55, janeiro/fevereiro 1995.

Ehrlich, P.J. Modelos quantitativos de apoio às decisões – I. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.36, n.1, p. 33-41, janeiro/fevereiro/março 1996.

Ehrlich, P.J. Modelos quantitativos de apoio às decisões – II. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.36, n.2, p. 44-52, abril/maio/junho 1996.

RAP:

TEÓRICOS

Brasil, H.G. Processo decisório e a questão orçamentária: uma analogia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.27, n.3, p. 115-146, julho/setembro 1993.

Leitão, Sérgio P. A decisão na academia I. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.27, n.1, p. 69-86, janeiro/março de 1993.

Leitão, S.P. Capacidade decisória em decisões não-estruturadas: uma proposta. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.27, n.4, p. 21-35, outubro/dezembro 1993.

Leitão, S.P. O poder no contexto da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.30, n.2, p. 137-151, março/abril 1996.

Leitão, S.P. Para uma nova teoria da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.31, n.2, p. 91-107, março/abril 1997.

Leitão, S.P. Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.29, n.2, p. 110-125, abril/junho 1995.

Vergara, S.C. Sobre a intuição na tomada de decisão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.27, n.2, p. 130-157, abril/junho 1993.

EMPÍRICO

Leitão, S.P. A decisão na academia II. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.27, n.2, p. 158-182, abril/junho 1993.

ANAIS ENANPAD:

TEÓRICOS

Baptista, P. de P., Augusto, P.O.M. Considerações metodológicas na análise de decisões: incorporação das preferências em modelos matemáticos de tomada de decisão. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2001.

Brasil, V.S. Sistemas de prestação de serviços: um enfoque no processo de escolha do consumidor. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2002.

Drefahl, H. A cosmovisão religiosa dominante no Brasil e sua influência no processo decisório. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1994.

Filho, J.M.D.; Santos, L.P.G. Modelo conceitual para decisões de produção: uma proposta para a otimização do resultado econômico. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2001.

Gouveia, O.I. de. Postulados básicos da tomada de decisão. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1995.

Macadar, M.A.; Becker, J.L.; Zanela, A.C.; Moscarola, J.; Freitas, H. A concepção e validação de um conjunto de instrumentos quanti-qualitativos para estudar o processo decisório segundo as culturas nacionais e os níveis de experiência decisória. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1997.

Martins, M.D. A decisão organizacional no terceiro setor: em busca de especificidade. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1999.

Oliveira, M.C.G.; Freitas, A.A.F. O uso da metodologia multicritério de apoio à decisão como ferramenta de marketing na avaliação de atributos imobiliários. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1997.

Protil, R.M. Simulação computacional como método universal de otimização do processo decisório na administração. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1995.

Rosa, S.I.V.; HOPPEN, N.; Leão, B.F. SECOX-HI: Aplicação de um modelo híbrido para sistemas especialistas em um problema decisório complexo. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1995.

Santos, F.A. A decisão empresarial: aspectos subjetivos e coletivos da "razoabilidade criativa". Mais uma lição de *Feitas Para Durar*. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, Porto Alegre, maio 1998.

Serna, C.A.; Obeide, S.F. Los procesos decisorios a nivel local: el caso de la municipalidad de Córdoba – Argentina. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1994.

Steiner Neto, P.J.; Saldívar, D.D. Uma proposta de condução de processo decisório no novo ambiente das organizações. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1996.

EMPÍRICOS

Almeida, F.C. Redes neurais e sistemas de apoio à decisão na avaliação de riscos de falência. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1994.

Angeloni, M.T.; Arruda, M.C.P.; Pereira, R.C.F. As influências culturais e lingüísticas nas representações da decisão. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1997.

Araujo, A.L.T.; Santos, G.J. Formulação de estratégias e processo decisório: estudo de caso em uma empresa jornalística segundo as abordagens racional, do poder e do caos. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2000.

Ávila, M.G.; Costa, I.S.A. Tomada de decisão: um teste da teoria dos prospectos. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1996.

Bataglia, W.; Yu, A.S. O. O processo decisório de investimento estratégico em tecnologia de informação: um estudo na agroindústria do Estado de São Paulo. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2002.

Betencourt, P.R.B.; Borenstein, D. Desenvolvimento de um modelo de decisão com múltiplos critérios para a justificativa de investimentos em TI. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2002.

Chagas, J.O.; Freitas, H.M.R. A tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor: uma *survey* na região das Missões. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2001.

Dornelas, J.S.; HOPPEN, N. Uso de sistemas de apoio à decisão para grupo em ambientes políticos: confirmações e surpresas. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2000.

Drefahl, H. Influência da visão de mundo tradicional no processo decisório brasileiro. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1993.

Freitas, H.M.R.; Kladis, C.M.; Becker, J.L. Verificação do impacto de um S.A.D. na redução das dificuldades do decisor: um delineamento experimental (com grupos ad hoc) em laboratório. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1995.

Gimenez, F.A.P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1997.

Gutierrez, R.H.; Cruz, E.P.; Mello, J.C.C.B S. Enfoque multicritério para decisões de investimento público em saúde. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2002.

Hernandez, J.M.C. Entendendo melhor o processo de decisão de compra na internet: uma análise sobre o papel da confiança em diferentes situações de risco. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2002.

Lemos, A.H.C. O processo decisório de criação do Centro Cultural Banco do Brasil. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1995

Luciano, E.M. Mapeamento das variáveis essenciais ao processo decisório nas empresas gaúchas do setor industrial alimentar. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2000.

Maia, N.A. Concepção e desenvolvimento de um protótipo de *EIS* e avaliação do seu efeito sobre o processo de tomada de decisão em uma empresa operadora de telefonia móvel celular. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2000.

Mazzilli, C. Análise da contribuição da utilização de um sistema interativo de apoio à decisão de grupo à eficácia e à eficiência de um processo de decisão coletivo. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1994.

Neto, P.J.S.; Filho, E.R.G.; Oliveira, P.T. Tomada de decisão em instituições financeiras: consistência entre domínios e abordagens. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2000.

Neto, P.S.; Predebon, E.A.; Sousa, P.D.B. A escolaridade e o processo de tomada de decisão: o estudo do caso brasileiro. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2002.

Serpa, D.A.F.; Avila, M.G. Efeito *framing* e influência da experiência gerencial em marketing em decisões de compra: um teste experimental. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2000.

Machado-da-Silva, C.; Alperstedt, G.D. Informática e estrutura de decisão organizacional: um estudo de caso. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1995.

Steiner, P.; Silva, L.G.; Gramms, L.C.; Marcelino, E.; Prado, P. A teoria dos prospectos revisitada: a influência dos beneficiários da decisão. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1998.

Storino, G.R.; Dutra, J.L.A.; Silva, L.; Barros, M.A.N. de. Racionalidade, liberdade, poder e efetividade: dimensões sistêmicas da decisão. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1999.

Zanela, A.C.; Freitas, H.; Becker, J.L. A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo inicial entre Brasil, França e Estados Unidos. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 1998.

CICLO DO TRABALHO, RODA DA FORTUNA¹

Hermano Roberto Thiry-Cherques*

RESUMO

Neste artigo procuramos estabelecer a forma e as razões da subsistência da idéia da Roda da Fortuna como fonte tanto técnica como popular da cultura econômica e organizacional. Examinamos a sua aplicação prática, a sua fundamentação e lançamos algumas hipóteses sobre os motivos da sua persistência.

ABSTRACT

In this article we attempt to establish the form and the reasons for the perseverance of the Wheel of Fortune's notion as a source of both technical and non-technical economic and organizational cultures. We have analyzed its practical application, its theoretical basis and we have raised some hypothesis on the reasons of its persistence.

¹ O autor é grato ao Prof. Enrique Saravia, a Roberto Pimenta e a Florência Saravia pelos comentários à versão inicial desse texto.

*Prof. EBAPE - FGV

A ocorrência cíclica de eventos é um dos traços mais comuns na cultura do trabalho. O mundo das organizações é permeado por máximas como a da inevitabilidade da queda dos dirigentes (maior o posto, maior o tombo), a da certeza sobre a recuperação dos que caíram às posições mais baixas (o fundo do poço), e assim por diante. A memória coletiva é eivada de tradições² que insistem em explicar a trajetória profissional a partir de uma imagem consagrada desde a antiguidade: a da Roda de Fortuna.

A fé na rotação de oportunidades e adversidades está presente na literatura teórica, na de aconselhamento empresarial e, empiricamente, nas mais diversas áreas e estratos das organizações. É uma tradição compartilhada pelos experientes e transmitida aos recém chegados. Um conhecimento tido como seguro para orientar o agir, para advertir sobre condutas de risco. É empregado também para consolar e reanimar as vítimas da má sorte e dos caprichos do mercado.

Nesse texto, discutimos as implicações dessa tradição no mundo do trabalho. Examinamos a propriedade dos seus ensinamentos, a validade dos seus fundamentos e as razões da sua permanência como fonte de conhecimento sobre a vida no trabalho. As considerações que fazemos estão baseadas em dados e informações extraídas de pesquisas que vimos realizando sobre o tema da sobrevivência nas organizações desde o início dos anos 90³.

OS CICLOS

Segundo os preceitos da Roda da Fortuna, a vida no trabalho seria marcada por estados previsíveis de ascensão e declínio. Para sobrevivermos, para livrarmos do infortúnio absoluto da demissão, ou para termos uma boa posição na hierarquia organizacional, bastaria que nos comportássemos de forma condizente com cada um desses estados. Haveria uma conduta ideal para alcançarmos a segurança dos postos mais altos, outra para neles nos mantermos, outra para retardar o declínio e outra, ainda, para nos restaurarmos após a queda.

A idéia da Roda da Fortuna ou Roda da Vida não nasceu, evidentemente, nas corporações modernas. Ela vem de tempos imemoriais. Está no Mahabharata (1999) hinduísta, no qual consta que a Roda tem o eixo na nossa mente, os cinco grandes elementos nos seus raios, os sentidos no seu aro exterior e o lar na sua circunferência interna. Representa o dia e a noite, a dor e o prazer, o frio e o calor. É, ou foi, uma magnífica ordenação do espírito que hoje se vê rebaixada ao infantilismo barato da literatura de auto-ajuda. A Roda está do Dharma budista, que espelha a assiduidade do ensinamento (1951). Cada um dos oito aros simbolizando os caminhos do pequeno veículo. É uma pena que essa idéia seja hoje miseravelmente distorcida pelos teóricos do treinamento continuado.

No ocidente, a Roda vem dos gregos, para quem, eterna e infinita, serviu ao castigo de Ixion, o primeiro humano a matar um parente, e que, agora preso aos seus aros, gira no Hades, como giram os Chaplins cativos das engrenagens da produção. Vem do hebreu Ezequiel, que teve as visões mais desvairadas, e assistiu ao espetáculo de rodas dentro de outras no céu. Rodas auditoras, que tinham olhos e asas e seguiam as pessoas na terra.

A Roda da Vida é um dos símbolos do determinismo, do juízo de que tudo que sucede ou sucederá está fixado e estabelecido. É o cânone da causalidade continuada, recorrente e autônoma. Heráclito (1982) o utilizou para explicar o

²Uma tradição designa uma prática ou um saber herdado do passado, repetido de geração em geração, e que tem valor e significado para um grupo humano particular. É "um pedaço do passado talhado à medida do presente" Cf. *Culture et tradition* - 2002

³ A mais extensa dessas pesquisas visou identificar "modelos de sobrevivência" em indústrias. Esteve voltada para a sobrevivência moral em ambiente industrial. [Cherques - 2.000]. Outras pesquisas, como, a que relacionou o nível tecnológico à produtividade, [Cherques - 1994] tiveram como objeto a sobrevivência material.

“todo que procede do uno e o uno do todo”. Platão⁴, o ciclo recorrente de vida e destruição. Na Roda, o ponto de partida e o de chegada coincidem, por isso Plotino (1930) e Proclo a utilizaram para explicar a emanação e Nicolau de Cusa (1966) para explicar a *coincidentia oppositorum*, a junção dos opostos.

No plano político, a Roda serviu como denotativo da igualdade. Foi o círculo do conselho tribal, foi a circunferência sagrada de Stonehenge, e o assento dos iguais da Távola Redonda do Rei Artur, o *board* de acionistas da antiguidade.

A Roda assume a forma definitiva na Idade Média. Serviu então ao ensino icônico sobre os desígnios de Deus. Por isso ela está representada em muitas das catedrais góticas. Às vezes é expressamente talhada na pedra, como na catedral da Basílica, mais freqüentemente aparece dentro das rosáceas, como em Amiens.

A Roda da catedral de Basílica é a mais didática. Refere o poder às correspondências morais. Nela a paz gera a riqueza, a riqueza o orgulho; o orgulho a guerra; a guerra a pobreza; a pobreza a humildade; a humildade a paz; a paz(Toynbee – 1975). Ensina os riscos inerentes à alta direção.

Já em Amiens, a Roda tem dezessete festões, cada um com um personagem. Oito sobem pela esquerda até o rei, figura central hierática que se apresenta com as mãos nos joelhos como os faraós, enquanto oito descem à sua direita. Deste lado, estão os que caem, os que se dirigem para o exterior do *Chakra* (que em sânscrito quer dizer justamente roda). Instrui sobre os riscos de se desafiar as administrações absolutistas.

Vinda de tão longe, a Roda nas organizações contemporâneas se mantém inalterada em sua estrutura. É tida como expressão explicativa dos altos e baixos da carreira funcional segundo, pelo menos, três instâncias relacionadas à vida no mundo do trabalho: a do ciclo de resultados, a da ascensão e queda do domínio técnico e a da trajetória da capacidade produtiva.

No ciclo de resultados, a privação seria sucedida pelo sacrifício, este pelo consumo e este pela saciedade que levaria à baixa da produção e à conseqüente privação, que reiniciaria o ciclo. Para a convivência com o ciclo de resultados, a fórmula recomendada pelos manuais de treinamento e da sabença organizacional é a da retribuição do sacrifício – a idéia de que quem produz mais será, cedo ou tarde, recompensado seja com riquezas, seja com a segurança no emprego.

No que se refere ao domínio técnico, a idéia é a de que a vida medíocre dos postos subalternos seria sucedida pelo aprendizado servil que levaria à compreensão das práticas produtivas e burocráticas [o aprendizado do “serviço”] e desembocaria na realização plena do conhecimento aplicado – do estar em casa no trabalho. Mas esse conforto seria traiçoeiro. Incentivaria o desleixo, levaria à ociosidade e ao retorno às posições subalternas, esta ao aprendizado que reiniciaria a Roda. Por trás dessa idéia, está a crença de que o ser humano só se realiza plenamente no e através do trabalho. Uma convicção cara ao cristianismo, ao marxismo de estrita observância e ao psicologismo sentimental que rege os cursinhos de *management*.

Temos, finalmente, a refletir a imagem da Roda, a trajetória da capacidade produtiva. Nela, o desconhecimento ou desatualização seria sucedido pelo treinamento, que resultaria em capacidade técnica, que seria recompensada por posição de poder, riqueza e segurança, mas que sofreria a fatalidade da desatualização, etc. É a fórmula que sustenta os manuais de recursos humanos e os vendilhões de treinamento. A idéia da agregação do valor, que tem por trás a convicção de que o trabalho, para ser válido, isto é para que tenha valor, deve acompanhar o passo das modificações tecnológicas e das técnicas mais atuais.

Estes exemplos bastam para chegarmos ao ponto que queremos levantar. Um ponto que se apresenta como um enigma. Trata-se do seguinte: os saberes que postulam a circularidade dos eventos são falsos. Eles não se verificam. A analogia entre a roda da fortuna com os ciclos do trabalho não é válida. Não porque as duas noções não sejam análogas, mas porque a idéia mesma de ciclo

⁴(Leis 677 A)

(seja ele o ciclo vital, seja o da roda da fortuna, seja o do trabalho) é falsa. Não há evidência empírica que, quer a natureza, quer a cultura, quer a psique operem obedecendo a ciclos. A analogia da Roda e os seus avatares, antigos e modernos, são logicamente insustentáveis e factualmente inverídicos.

O fantasioso e o disparatado da analogia da Roda são fáceis de demonstrar, como veremos a seguir. Mais difícil é entender como e por que, sendo obviamente um embuste, a Roda resiste ao tempo e às circunstâncias. Sobre esse tópico tentamos lançar alguma luz na parte final do texto.

OS FATOS

Na forma que chegou até nós, a imagem da Roda da Vida, gravada em pedra, pintada em iluminuras, visava instruir os iletrados medievais sobre as incertezas dos desígnios divinos. Era um recurso eficiente. Como a Roda não tem uma velocidade definida, é possível passar pelas situações que retrata a cada hora, a cada dia, a cada ano. Como sempre estamos entrando e saindo de uma situação determinada, parece óbvio que a decepção sucederia a esperança, de que a tristeza sucederia a alegria, etc. A prudência e a cordura, então como agora, é o que se queria transmitir. O que se queria que fosse aceito era que, mesmo na posição mais alta, a da felicidade⁵, podemos cair para a posição da perda ou contrariedade, desta para a do sofrimento, a mais baixa, e daí, remontar a da esperança. Estaríamos sempre em uma dessas quatro disposições. Não sendo possível iludir o destino, não poderíamos passar de uma a outra a não ser nessa ordem.

São muitas as lições que se aprendia na Roda. A de que é a esperança que traz a felicidade [a felicidade é a esperança alcançada], como é o sofrimento que traz a esperança [se não se sofre a esperança é desnecessária], como é a contrariedade ou a perda que leva ao sofrimento e a felicidade, que, instável, conduz à contrariedade. Aprendia-se, também, que felicidade não dura, que estar contrariado é melhor do que sofrer, que o sofrimento é uma passagem [em latim, sofrer tem o sentido de experimentar] para a esperança. Além disso, se assentava que todos estes estados são transitórios, que a Roda não para de girar, que o destino é inevitável, pode ser cruel, mas não é permanente etc.

Desde essa época até hoje, a ligação entre o círculo e a Fortuna se encontra tanto na mobilidade como na instabilidade, mas é quase sempre referida ao poder. Na imagem mais difundida, a do *Hortus deliciarum*, de Herrade de Landsberg - que no século XII, descreveu a ascensão na roda como a tentativa do homem de recuperar-se da Queda - um rei parece nos quadrantes com os dizeres *regno*, reino, *regnavi*, reinei, *sum sine regno*, não tenho reino, *regnabo*, reinarei.

MISTIFICAÇÃO

Todos esses saberes e orientações para a vida eram e são muito poéticos e interessantes. Mas, tanto em geral como no que nos interessa aqui particularmente, a vida nas organizações, é fácil constatar que são inteiramente ilusórios. A analogia que une a Roda à Fortuna é factualmente falsa em toda a linha de comparação com o que realmente acontece na vida e no trabalho.

Retomemos os exemplos que mencionamos acima. O mais amplo é o que compara a carreira profissional à Roda. Ora, qualquer investigação mesmo que superficial sobre o tema irá demonstrar que se algum paralelismo se ajusta à vida funcional este seria o de um ângulo ou, no máximo, o de uma linha oscilante. O normal, o que temos documentado, é a trajetória em que há uma ascensão constante até o ponto de inflexão após o qual, de ordinário, há a retirada do trabalho

⁵ No sentido kantiano do termo / felicidade/: "o contentamento com o próprio destino". Cf. Cherques; 2002.

ou, menos freqüentemente, uma recuperação ou uma sucessão de pequenas quedas e recuperações, até que cesse todo o relacionamento entre o trabalhador e a organização. No percurso funcional não há retorno, não há ciclo.

No que se refere ao ciclo de resultados – a Roda: privação – sacrifício – consumo – saciedade – privação; temos, como vimos, a idéia de quem produz mais será recompensado. Essa é uma noção datada do século XIX para calçar uma inverossímil e jamais demonstrada causalidade entre trabalho e riqueza⁶. Mesmo que a idéia fosse verdadeira, ela só teria fundamento para os que ganham exclusivamente por produção, para os autônomos. Não é e não pode, logicamente, ser válida para os que seguem carreira dentro das organizações, para os que são empregados, remunerados pelo esforço que despendem. Os sistemas de recompensa, se permanentes (incorporação ao salário) são lineares, se eventuais, são modais; não circulares.

O ciclo de domínio técnico é outra idéia fantasiosa. A Roda: subalterno, aprendiz, capaz, seguro, ocioso, subalterno, ... , é uma ideologia: uma lógica que serve a uma idéia, não uma idéia que seja, comprovadamente, lógica. O trabalho não é, nem nunca foi, uma fonte segura de autorealização. Nem sempre os homens trabalharam e grande parte dos que trabalham tem como razão e objetivo de vida justamente parar de trabalhar. Além disso, muita gente se realiza em funções subalternas ou fora do trabalho. Se o trabalho é uma necessidade à sobrevivência física, nem o emprego nem a ascensão hierárquica são condições absolutas para a sobrevivência espiritual.⁷

Finalmente, a noção da atualização continuada – a Roda: desconhecimento técnico, treinamento, poder, desatualização, desconhecimento técnico, ... - como imprescindível à validade do trabalho, ainda que parcialmente verdadeira (o artesanato tradicional, por exemplo, depende de conhecimento, mas não de atualização) não é circular. O conhecimento técnico não pode ser perdido integralmente, de sorte que a curva que traça é assintótica. Nunca circular. O que muito raramente ocorre é que a obsolescência completa de uma tecnologia determine a perda total do valor de um conhecimento. Mas aí já se trata para o trabalhador de um recomeço em nova base, de uma nova carreira, não de outro giro da mesma Roda.

△ ANALOGIA

Se na prática a Roda é uma mistificação, é logicamente que a simetria entre o que acontece e o que ensina se evidencia absolutamente descabida. Para demonstrá-lo basta que nos detenhamos um pouco sobre a lógica elementar e procuremos entender o que é uma analogia, como deve ser construída e como pode ser validada.

Uma analogia é uma correlação entre os termos de dois sistemas ou ordens. Quando fazemos uma analogia, atribuímos os mesmos predicados a vários objetos.

A analogia, explanatória ou descritiva, parte da presunção de similaridade entre o análogo e o analogado. É válida se e quando: i) existe a similaridade, ii) não há diferenças relevantes entre os termos e, iii) a área de comparação é pertinente. No processo de se construir uma analogia, são propostos em primeiro lugar três elementos: um análogo, um analogado e uma área de comparação. Em seguida, são contrastadas empiricamente as similaridades orgânicas entre as respostas [identidades e diferenças], que devem funcionar nos limites de uma margem de tolerância declarada. Depois são construídos os passos indutivo e dedutivo. O passo indutivo expande o conhecimento mediante generalizações. Na analogia da Roda, o passo indutivo compreende a aceitação de que: i) tudo na vida obedece a um ciclo de ascensão, declínio e recuperação, ii) de que o trabalho

⁶ Cf. Arendt- 1989

⁷ Para uma apreciação mais detalhada da idéia de ciclo nas técnicas gerenciais ver Cherques; 2.001

é uma atividade da vida como as demais, de forma que, iii) a vida no trabalho deve obedecer a este mesmo ciclo. O passo dedutivo é um silogismo categorial. Começa no conhecimento que já possuímos e dele tira implicações. Na analogia da Roda, o passo dedutivo parte da convicção de que: iv) há um ciclo no trabalho e que, por consequência, v) o ciclo do trabalho é como o ciclo da vida.

A analogia entre a vida no trabalho e a roda da fortuna é metafórica [é uma analogia extrínseca de atribuição] cujas propriedades comuns seriam a mobilidade, a seqüência ordenada de situações, o esquema circular de ascensão e declínio. Em resumo, os seus passos analógicos indutivos são: i) a vida é como uma roda da fortuna e, ii) a roda da fortuna é móvel, seqüenciada e dividida em situações de ascensão e declínio. Os dedutivos asseguram que: iii) o trabalho é parte da vida; que iv) a vida no trabalho é como uma roda da fortuna e, portanto, que v) o que nos acontece no trabalho está fixado em instâncias.

Isso posto, caberia analisar e criticar a analogia para testar sua validade. Para se validar uma analogia é preciso verificar se a generalização está baseada em evidência sólida. Essa verificação se dá seguindo-se duas regras. A primeira é a da evidência do argumento básico, a da plausibilidade da generalização. A segunda é a do paralelismo das situações.

Ora, como estamos vendo, a Roda é uma fábula construída por religiões e ideologias diversas com o sentido de nos confortar do mistério dos desígnios divinos e de alentar a esperança ante as vicissitudes da vida. É uma liberdade metafórica. Ocorre que as metáforas não são extensivas. Quer isso dizer que, quando, por exemplo, afirmamos que “a vida é um cabaré”, entendemos que a vida é como um espetáculo imprevisível de múltiplos acontecimentos. Não que a vida é um ambiente fechado, cheio de fumaça, ou que a vida só aconteça à noite. As metáforas só funcionam contextualizadas e não admitem transposições.

Disso decorre que a metáfora da Roda cessa de ter sentido além da afirmação de que a vida no trabalho, como a vida em geral, é mutável. Primeiro porque nenhuma razão lógica, nenhuma prova empírica, dá sustentação à idéia de que a mutabilidade da vida, no trabalho e em geral, se dá segundo uma ordem pré-estabelecida. A Roda está no plano da crença, não no plano da razão.

Em segundo lugar, porque para a regra mais importante de validação de uma analogia - a de verificar as instâncias em que o análogo e o anologado concordam - não há saber nem prova empírica de que tanto a felicidade como a desgraça não possam ser permanentes. Ou de que não é possível saltar da ascensão ao declínio e vice-versa sem se passar por estados intermediários, de que a desdita completa não possa, sem mais nem porque, suceder à fortuna e assim por diante.

AS RAZÕES DA FORTUNA

Sendo a idéia da Roda factual e logicamente insustentável, o que importa para a compreensão do que acontece no mundo do trabalho é tentar saber por que ela se mantém com tanta persistência.

Começemos considerando que a Roda chegou até nós tanto pela tradição vulgar como pela filosofia. Comte, Mill, Durkheim, Bachelard acreditavam que a sociedade vive alternadamente períodos críticos [tendências à desagregação] e períodos orgânicos [tendência à coesão e a novas formas de organização social]. A própria dialética de Hegel é um círculo de círculos, em que cada tríade combina com outra tríade para explicar a certeza sensível [objeto, experiência, sujeito], a percepção [conceito, percepção, entendimento] etc.

O saber erudito, se chega a produzir algum efeito sobre a vida nas organizações, o faz através de uma série quase infinita de mediações e distorções. É muito mais provável que a Roda tenha sido incorporada à cultura organizacional pelos mesmos motivos que a trouxeram da antiguidade: porque é uma fórmula simples e muito conveniente, porque é um nariz de cera que justifica os percalços da ascensão e do descenso nos organogramas, porque parece explicar o inexplicável.

Nela, temos uma série de símbolos que podemos adequar às mais diversas situações. Temos o anel, que é o símbolo da aliança eterna do casamento, não só entre as pessoas comuns, mas também do sacerdote com Deus, da freira com Jesus. O anel é, também, o *ouroboros*, a serpente que morde o próprio rabo, que se alimenta de si mesma e que renasce da própria boca. Assinala a dependência recíproca entre as partes e serve para explicar ou apelar para a fidelidade, para a aliança entre o trabalhador e a empresa.

Temos, também, o sinete, o anel com o selo, que serve para advertir sobre o poder e que indicou a autoridade designada na Grécia, tradição que passou a Roma, (onde havia uma hierarquia dada pelo material do sinete – os comuns só podiam usar ferro). O sinete indica quem manda, mas, também, indica que toda situação na hierarquia organizacional é efêmera. É um símbolo eficiente do poder delegado, uma vez que o anel pode ser passado de um para o outro (por isso, se quebra o anel do papa quando da sua morte).

Do mesmo modo, desde os gregos a Roda é um símbolo da mobilidade, da mudança sem desagregação, da unidade porque todos os polígonos regulares são circunscritos. É um dos ícones da infinidade. Ela não tem nem começo nem fim, é o polígono com infinito número de lados, como infinitas são, ou deveriam ser, as possibilidades para quem trabalha e persevera.

Com toda a carga simbólica que encerra, é fácil supor que, insustentável logicamente como é, a metáfora da Roda tenha se mantido e tenha até mesmo florescido nos textos contemporâneos, devido a sua virtude de iludir os espíritos e de desviar a atenção dos absurdos da servidão implicada nas formas modernas de gerenciamento. Mas os dados de que dispomos indicam hipóteses de explicação diferentes para a persistência dessa idéia. Hipóteses que revelariam não um sentido forçado, mas algo natural, que parece próprio da mente humana, um sentido que se liga à defesa da razão perplexa ante a injustiça do mundo e à recusa do acaso, da imprevisibilidade da vida.

A PERSISTÊNCIA DA RODA

Uma primeira hipótese para a persistência da idéia da Roda deriva da nossa recusa em aceitar o desconhecimento sobre as causas ou sobre os encadeamentos de causas que desembocam nos fenômenos. A idéia de que a boa ou má sorte, a Fortuna, determina a formação do mundo vem de Demócrito, do universo como resultante do entrechoque casual dos átomos. O acaso, a ausência de uma causa eficiente, segundo Demócrito, ou a ausência de uma finalidade, segundo Aristóteles, foi sempre estranho à natureza humana⁸. Preferimos acreditar no destino – que é necessário – e descreer do azar – que é acidental⁹. Aceitamos o absurdo da Roda, que sendo fortuita, não pode ser necessária, porque não podemos suportar a nossa inépcia intelectual ante o turbilhão dos acontecimentos, da incompreensibilidade do cosmo ou dos infinitamente misteriosos designios da divindade¹⁰. Toleramos a alegoria da Roda para explicar o nosso destino profissional porque preferimos acreditar que o que nos acontece tem uma causa desconhecida do que acreditar que não tem nenhuma causa. Construímos a teoria do destino para dar sentido ao mundo do trabalho. Depois, como é comum nas ciências e no

⁸ Para Demócrito a coisas se dão por "necessidade cega", mas só para as coisas humanas. Aristóteles [Física II, 5, 5197, a8 e 4, 195b, 30ss] distingue azar e fortuna e os dá como causas excepcionais. A fortuna não é irracional, mas uma privação "da arte" [Metafísica A, 3, 1070 a 8].

⁹ Trata-se, naturalmente, de uma resistência psicológica. Desde Kant [Crítica da Razão Pura] sabemos que não é possível demonstrar que o mundo faz sentido. Também não podemos demonstrar que não faz. Peirce [Sobre a ordem da natureza - Peirce, Charles Sanders The essential Peirce - selected philosophical writings; Bloomington: University of Indiana Press, 1992] deu-se ao trabalho de provar logicamente que um mundo construído ao acaso gera, necessariamente, uma ordem férrea, mais restrita do que a de um mundo construído por necessidade.

¹⁰ É a concepção de Espinosa. Ver Huizinga - 1967

mundo social, nos aferramos à proposição e distorcemos a realidade até que ela se ajuste à teoria.

Outra hipótese é que a crença na Roda de Fortuna persiste porque consola e alenta. Tal já era a opinião de Boécio¹¹, o último dos romanos. Cristão e neoplatônico, Boécio compilou os manuais gregos e procurou a síntese entre o latinismo e o germanismo. Foi um sábio e um justo. Mas o rei ostrogodo Teodorico, a quem serviu, suspeitou de traição e o mandou prender, torturar e, afinal, executar. Na prisão, nos intervalos das sessões de tortura, Boécio escreveu a Consolação da Filosofia, uma obra em prosa e em verso, na qual a Filosofia personificada e o próprio autor discutem o problema do mal, do livre arbítrio e da providência divina. A Filosofia, para consolar Boécio, se apóia no argumento da previsibilidade da Roda para mostrar que o caráter cambiante da Fortuna não interfere na felicidade. Os argumentos são admiravelmente construídos. Tanto que durante o pior momento da Idade Média, quando grassavam a servidão e a injustiça, a Consolação foi o livro mais lido depois da Bíblia. Talvez por isso, por ser um consolo ante a forma injusta e cruel com que os trabalhadores são tratados, a idéia da Roda reviva hoje com tanto vigor.

Uma terceira hipótese para a persistência da idéia da Roda da Fortuna seria a de que ela representa uma possibilidade de limitar o infinito, de fazer previsível o aleatório. Também é antiga essa tradição. Vem de Raimundo Lúlio¹², um catalão que postulou a submissão da filosofia à teologia e que pretendeu encontrar a verdade e converter os muçulmanos mediante a aplicação de sua "Ars Magna", um círculo gerador de sabedoria. A Roda de Lúlio ou o complexo de rodas, era uma fórmula que reunia dezoito elementos simples a que poderiam ser reduzidos os termos de todas as proposições. O método, de grande difusão no começo do Renascimento, consistia em embaralhar os nove atributos divinos [bondade, eternidade, poder etc.] com as nove relações [diferença, concordância, princípio etc.] em circunferências com o centro em comum e que deveriam ser girados para produzir a "ars combinatoria". Cósmico e circular, o método não poderia fracassar. Acreditava-se naquela época que o universo é o "espelho do divino", como dizia Sto. Agostinho. O universo teria uma ordem perfeita. Daí que bastaria restaurar a "ordenação divina" para se alcançar a verdade de tudo. O fato de Lúlio ter malgrado tanto em esgotar as possibilidades de conceituação lógica quanto em converter os mouros, não impediu que a Roda e que o sistema mnemônico desenvolvido por ele tenham tido grande e fecunda aplicação. Talvez a Roda persista porque parece explicar a máquina do mundo e, nela, as engrenagens do trabalho.

Qualquer que seja a razão da sua persistência: a ânsia por uma determinação, a necessidade de consolo e conforto, a racionalização do universo, o fato é que a Roda da Fortuna é uma das explicações sobre as incertezas no mundo das organizações. Integra a memória coletiva, o resultado da redução socializada da diversidade de representações possíveis¹³. Está incorporada no ciclo de planejamento-gestão-controlar-planejamento e nas teorias que derivam da abordagem sistêmica da alimentação-processo-resultado-realimentação. Ela persiste mesmo que o seu fundamento seja insustentável, que a coincidência entre o que prevê e o que realmente acontece seja fortuita, que o acordo entre o que preconiza e o que funciona seja estatisticamente acidental. Uma derradeira hipótese é que ela sobreviva porque o mesmo se pode dizer de parte da teoria econômica e das técnicas de administração.

¹¹ Ancius Manlius Toquatius Severimus Boetius - Roma 480; Pavia 526

¹² Raymundo Lull ou Lúlio - Palma de Mallorca 1235-1315

¹³ Ver Ricœur -2000

REFERÊNCIAS

- Arendt, Hannah; A condição humana; Rio de Janeiro; Forense; 1989
- Cherques, Hermano Roberto Thiry – 2.000; Modelos de sobrevivência – Teses de doutoramento, COPPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2.000
- Cherques, Hermano Roberto Thiry; Mais luz; Conjuntura Econômica; Rio de Janeiro; Fundação Getúlio Vargas; 2.002
- Cherques, Hermano Roberto Thiry & Paulo César Negreiros de Figueiredo: PRODUTEC – Gerenciamento da produtividade e da tecnologia em organizações atuantes no Rio de Janeiro; Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas - EBAP/FGV; Rio de Janeiro; Anais da AMPAD; 1994
- Cherques, Hermano Roberto Thiry; A moda nas técnicas gerenciais; Revista da ESPM; vol.8; Ano 7 (4); julho-agosto; 2.001
- Cherques, Hermano Roberto Thiry; “Trabalho e sobrevivência política: Métis, a outra instância da razão”, Read - Revista Eletrônica de Administração, <http://read.adm.ufrgs.br/read32/index.htm>, 9 (2) Abril; 2.003
- Culture et tradition*, in Sciences Humaines; No. 36 – Mai – 2002
- Cusa, Nicolau de - La docta ignorância; Aguilar S.A. de Ediciones - Buenos Aires – 1966
- From The Mahabharata: Aswamedha Parva, Seção XLV: Traduzido por Sri Kisari Mohan Ganguli; Londres; Petit; 1999 –
- Heráclito, Fragmentos; Buenos Aires; Aguilar; 1982
- Huby, Joseph; Manuel d´histoire des religions; Paris; Gabriel Beauchesne; 1921
- Huby, Joseph; Manuel d´histoire des religions; Paris; Gabriel Beauchesne; 1921
- Huizinga, J.; Le déclin du moyen age; Paris; Payot; 1967
- Kelley, David; The art of reasoning; Nova York; Norton & Company; 1998
- Peirce, Charles Sanders; The essential Peirce - selected philosophical writings; Bloomington : University of Indiana Press, 1992
- Pereda, Carlos; Vértigos argumentales; Barcelona; Anthropos; 1994
- Plotino; Las Enneadas; Nueva Biblioteca Filosofica - Madrid - 1930
- Ricœur Paul; La mémoire, l´histoire, l´oubli; Paris; Seuil; 2000
- Some sayings of Buddha according to the Páli canon; Oxford; Oxford University Press; 1951
- Toynbee, Arnold Joseph, Um estudo da história Rio de Janeiro: W. M. Jackson, 1975
- Walton, Douglas; Informal logic; Grã Bretanha; Cambridge University Press; 1989

AS TRANSFORMAÇÕES DO CONTROLE NA SIDERÚRGICA RIOGRANDENSE— UMA ANÁLISE FOUCAULTIANA

Rosimeri Carvalho da Silva*

Rafael Alcadipani**

RESUMO

Objetivo deste artigo é discutir as transformações na forma de controle nas organizações por meio de um estudo de caso e com base no referencial teórico de Michel Foucault. Para tanto, na primeira parte apresentaremos o caso, dando ênfase às diferentes etapas do controle dos funcionários na Usina em estudo. Na segunda, apresentaremos a discussão de Foucault sobre a alteração nos mecanismos de punição e poder na sociedade. Por fim, mostraremos a similaridade entre as discussões de Foucault sobre a evolução da punição e do controle social na sociedade como um todo e o poder em voga na usina, bem como a consolidação da disciplina sob a égide de um discurso de participação. O artigo pretende contribuir no sentido de apresentar uma visão puramente foucaultiana sobre controle nas organizações, haja vista que esta perspectiva não tem sido muito utilizada.

ABSTRACT

This paper aim is to discuss the control mechanisms transformations in a Steel Company based on the foucauldian perspective. In this way, in the first part of the paper we present the case, explaining the different phases of control over employees inside the Steel Company. In the second one, we present the foucauldian discussion about the changes on the society control mechanism. Finally, we analyse the case showing the similarities between the foucauldian discussion about the changes in the social control mechanisms and the control over employees in the Steel company. As the foucauldian perspective is not purely used in Brazilian organization analysis, our aim is to show how this perspective can help in understanding the control in organizations.

*Prof^a CPGA/UFSC

**Prof. FGV-EAESP

INTRODUÇÃO

A discussão sobre o poder e o controle que as organizações exercem sobre seus membros vem sendo realizada com base em diferentes perspectivas teóricas. Dentre elas podemos destacar a funcionalista (ETZIONI, 1965; OUCHI & MAGUIRE, 1975) e a visão marxista (BRAVERMAN, 1974; EDWARDS, 1979; CLEGG & DUNKERLEY, 1980; BURAWOY, 1980; THOMPSON & WARHURST, 1998) como as de maior expressão.

No final da década de 1980, as idéias do pensador Michel Foucault começaram a ser utilizadas de forma mais sistemática nos estudos organizacionais anglo-saxônicos, principalmente para se analisar as questões relacionadas ao poder e à construção da subjetividade nas organizações (KNIGHTS & WILLMOTT, 1989; CLEGG, 1989; BURRELL, 1988; MCKINLAY & STARKEY, 1998).

No Brasil, embora presente desde o início dos anos 80, a utilização das idéias de Foucault tem se limitado a uma discussão sobre o poder disciplinar em sua face de ação eminentemente corpórea, na forma de disciplinar as pessoas para o beneplácito das organizações e na maioria das vezes dentro de uma perspectiva epistemológica marxista (SEGNINI, 1986; PRESTES MOTTA, 1981; TOJAL & ROHM, 1996). Noções como a construção do sujeito disciplinado, as discussões anteriores ao poder disciplinar realizadas pelo pensador, a relação entre poder e verdade e a função de uma técnica de poder que permite auxiliar na disciplina denominada poder pastoral não têm sido consideradas.

Frente a isso, este artigo tem o objetivo de analisar as transformações do controle organizacional em uma empresa siderúrgica do Grupo Gerdau, sob a ótica dos estudos de poder realizados por Michel Foucault. Tentaremos fazer uma analogia, mostrando que as alterações na forma de exercício do poder na usina em estudo são muito próximas da evolução dos mecanismos de punição e controle social discutidos por Foucault (1987; 1995) e destacamos o papel da participação na consolidação do processo de disciplinarização. O recurso da analogia já foi utilizado por Carvalho, Vergara e Gomes (2003) ao analisar a pedagogia do olhar no espaço organizacional.

Pretendemos contribuir, por meio de um caso empírico, para a discussão da evolução dos mecanismos de controle e poder nas organizações sob uma perspectiva crítica, eminentemente, foucaultiana. Para tanto, na primeira parte, apresentaremos o caso dando ênfase às diferentes etapas do controle dos funcionários na Usina em estudo. Na segunda, apresentaremos a discussão de Foucault sobre a alteração nos mecanismos de punição e poder na sociedade. Por fim, analisaremos o caso sob a ótica foucaultiana e faremos nossas considerações finais.

Vale apontar que o estudo original¹, do qual a base empírica foi retirada, tinha o objetivo de analisar as transformações que a implantação da qualidade total havia produzido no controle organizacional sob uma base epistemológica funcionalista. Entretanto, ao entrarmos em contato com os escritos de Foucault, notamos a pertinência de suas análises para compreender a dinâmica dos mecanismos de controle na organização pesquisada.

PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com corte transversal e avaliação longitudinal, em uma usina siderúrgica situada em Sapucaia do Sul – RS, integrante do Grupo Gerdau. A usina contava com 1.200 empregados no início do trabalho de campo, em janeiro de 1997. Durante o período de outubro de 1997 a janeiro de 1998, foi realizada a fase principal da coleta de dados através de ob-

¹ No estudo original é apresentada uma contextualização do tema controle sob outras perspectivas teóricas. Remetemos os interessados aos artigos publicados sobre a pesquisa, na tentativa de reduzir o espaço ocupado por este trabalho que aqui apresentamos. Ver Silva (2002) e Silva (2000).

servação participante. Realizaram-se observações, entrevistas com 62 empregados de diversos níveis hierárquicos, participação em reuniões, em treinamentos e pesquisa documental nos arquivos da empresa (documentos escritos e vídeos). Foram realizadas ainda outras visitas à usina, em março de 1999, efetuando outras seis entrevistas com gerentes, a fim de complementar os dados necessários.

PARTE I – O CASO

A USINA

O Grupo Gerdau é uma multinacional brasileira que opera no setor siderúrgico e metalúrgico. O Grupo contava, em 1997, com nove usinas siderúrgicas no Brasil e seis empresas siderúrgicas no exterior. Há também um banco, uma empresa de comercialização de produtos siderúrgicos, uma empresa de informática e uma empresa de reflorestamento.

O estudo de caso foi desenvolvido na Siderúrgica Riograndense. A usina Riograndense produz aço e alguns de seus derivados. A análise das informações coletadas nos permitiu construir um histórico das formas de controle utilizadas na usina que passaremos a descrever.

CONTROLE FÍSICO

Durante a década de 1970, pode-se dizer que as técnicas de contratação e de controle dos indivíduos na usina eram bastante rudimentares. De acordo com os relatos, os novos trabalhadores eram escolhidos de acordo com sua aparência (analisando-se visualmente sua constituição, porte e capacidade física), entre os diversos indivíduos que se agrupavam frente ao portão principal da planta a procura de emprego. Quem necessitava de novo trabalhador se dirigia ao portão para o processo de “recrutamento e seleção”.

A preferência por indivíduos vindos do interior não abandonou a empresa desde então, preferência esta explicada pela melhor aceitação do trabalho árduo e maior facilidade de adaptação à cultura da empresa demonstrada por estas pessoas. Da mesma forma, alguns relatos enfatizam que o uso da força era comum nas relações conflituosas entre supervisores, mestres, contra-mestres e trabalhadores. Este uso tanto pode ser considerado no sentido figurado, do grande poder dado ao supervisor em determinado período da empresa, quanto no sentido literal. No que diz respeito ao primeiro, um técnico de segurança relata:

“... a administração naquela época, não faz muito tempo, era na força. Claro que tem o gerente acima, mas, até pela política da empresa, o supervisor... na verdade o supervisor trabalhava intocável dentro da empresa... era uma pessoa intocável que mandava e desmandava e acabou. As pessoas trabalhavam pressionadas, as pessoas não tinham prazer pelo trabalho, vinham aqui para buscar um salário e ‘morreu’... Então, imagina um homem administrando 50, 60 homens na força, eu demito, eu faço, eu aconteço e acabou”.

No que diz respeito ao segundo sentido que se pode dar à gestão pela força ressaltada nas entrevistas, a hostilidade existente entre operários e supervisores algumas vezes chegava a níveis incontroláveis que os levavam a se agredirem fisicamente. Os operários não gostavam de falar sobre esse tema, diziam simplesmente que isto era consequência de características de uma época remota, na qual a ignorância de ambos os lados era lei.

A gestão pelos gritos, no entanto, era citada frequentemente, assim como as punições. Um gerente de área que explica as mudanças no controle até 1994 pela modernização e abertura política do país relata:

“Quando eu entrei aqui em 1970 tive casos de supervisores que batiam nos funcionários e quando surgia o rolo era demitido o operário por desacato à autoridade e isso foi se modernizando”.

Evidentemente, apesar de serem uma prerrogativa dos superiores hierárquicos, as agressões físicas também eram utilizadas pelos operários como resposta às atitudes dos supervisores. Os entrevistados relatam também a existência de locais que funcionavam como redutos dos operários, em que nenhum superior tinha coragem de entrar e que eram utilizados para tomar café (proibido na empresa até recentemente) ou descansar no horário de trabalho.

Assim, a característica fundamental deste período é o exercício quase físico do controle dos operários pelos supervisores e mestres, que eram vistos como senhores absolutos dentro da fábrica. Além disso, a forma de punição era a exemplaridade: o que errava era punido exemplarmente para que os outros não cometessem o mesmo deslize.

CONTROLANDO O COMPORTAMENTO

A reverência à autoridade, a obediência e o medo também aparecem como características importantes do período compreendido entre 1980 e 1987. Uma longa cadeia hierárquica ilustra a importância da autoridade formal na siderúrgica desta época.

Além disso, muitos símbolos de autoridade eram utilizados, como cores e marcações diferentes nos capacetes, segundo o nível hierárquico. Três restaurantes asseguravam a alimentação dos indivíduos na siderúrgica, fornecendo diferentes tipos de alimentação de acordo com os níveis hierárquicos dos funcionários.

O tratamento entre níveis hierárquicos parece ser o mesmo ainda quando se consideram níveis intermediários e níveis executivos. Isto pode ser percebido através da análise da forma pela qual o planejamento e o controle das atividades dos gerentes eram realizados. O planejamento, incipiente e sem metodologia clara, era uma tarefa exclusiva da direção do Grupo Gerdau, da qual não só os níveis intermediários não participavam, como também não conheciam, o que os levava a trabalhar de uma maneira bastante curiosa, ou seja, sem conhecer seus objetivos, obedecendo e fazendo cumprir simplesmente as ordens e decisões superiores.

Diante deste quadro, o modo através do qual os gerentes eram controlados também é característico. Não conhecendo os resultados que deveriam alcançar, os gerentes deveriam obter a todo o momento todas as informações possíveis sobre suas respectivas áreas, pois o controle era realizado em data desconhecida por um diretor do Grupo que se deslocava de Porto Alegre até a planta e interrogava o gerente.

As entrevistas põem em evidência, também, o foco da padronização neste período da história do Grupo Gerdau. A busca pelo controle, neste caso, não se refletia em grande padronização referente às atividades e aos processos de produção da empresa, mas ao comportamento dos indivíduos. Segundo os relatos, a grande quantidade de normas existentes na época referia-se, principalmente, a comportamento, as quais eram rigorosamente implementadas pelo pessoal administrativo, notadamente pelos funcionários do setor de pessoal.

Os padrões referentes aos processos limitavam-se aos guias de utilização das máquinas. Cada um dos supervisores impunha o método de trabalho de sua preferência. Não havia indicadores que pudessem controlar a padronização dos procedimentos, o controle era exercido pelos gerentes, diretamente sobre os supervisores, através do questionamento dos procedimentos a serem adotados para a realização de uma determinada tarefa. Um entrevistado diz *“o gerente dizia uma coisa, o supervisor uma outra e o operador fazia uma outra ainda”*.

Este período difere do anterior por uma maior estruturação da empresa. Seus processos começam a receber um tratamento burocrático, desde a contratação dos novos trabalhadores, que passa a ser pautada em testes de

admissão, entrevistas com superiores hierárquicos e psicóloga, até a carreira e a conduta. A autoridade hierárquica parece ser um traço marcante dessa época. Um gerente de área expõe sua visão:

“Controlavam-se as pessoas. O controle era o que, o quanto as pessoas podiam dar de colaboração; elas tinham de fazer aquilo que tinha que ser feito. Idéias e opiniões naquela época não existiam, então o controle era sobre a conduta das pessoas... controle era sobre a pessoa, sobre a liberdade das pessoas... O passado era a divisão, o controle, os níveis hierárquicos, em 86 nós passamos a incorporar serviço, passamos a olhar processo de outra forma e passamos a trabalhar de uma forma mais integrada como equipe...”

As tentativas de mudança nesse período refletem os hábitos dos indivíduos na organização, como a proliferação de padrões construídos pelos técnicos a pedido dos engenheiros. Todos os 2.000 padrões realizados pelos técnicos foram ignorados pelos operários. Segundo os gerentes, devido à distância entre o conhecimento técnico e o trabalho realizado de fato.

Uma história, contada por vários entrevistados, pode ilustrar a importância da autoridade hierárquica e o comportamento obediente. Os entrevistados relatam que ao atender ao telefone os indivíduos se punham de pé ao perceberem que estavam falando com alguém da matriz. A autoridade hierárquica e a obediência formam o que é identificado como caráter da empresa: a empresa é vista como controladora. Um gerente de área relata:

“Na verdade a gente procurava, mas também não sabia o que controlava, buscava controlar um monte de coisas e não conseguia controlar. Uma coisa que sempre se disse na empresa era: procura controlar tudo porque o teu chefe sempre vai perguntar uma coisa que tu não controlas, essa era a máxima.”

Podemos notar que dentro deste período, o controle sobre os funcionários permanece nas mãos de supervisores e gerentes. Há a introdução de preceitos burocráticos, mas o foco principal continua a ser o exercício da autoridade formal, a imposição de respeito e o controle através de um monitoramento do comportamento.

A TRANSIÇÃO

Uma outra forma de controle começa a despontar na siderúrgica no início dos anos de 1980 quando a empresa ainda estava consolidando seu sistema burocrático. O interesse pela Qualidade Total, originário de um acordo de troca de tecnologia com a japonesa Nippon Steel, faz com que os gerentes da usina voltem a atenção para os CCQs e, em 1981, organizam-se os primeiros grupos.

A partir de então, e de maneira muito lenta, a empresa vai experimentar algumas ferramentas da qualidade, inicialmente de forma isolada, alguns gerentes tentando ferramentas e técnicas diferentes em função de sua personalidade ou perfil gerencial. Até que, em 1987, o Grupo Gerdau contrata um consultor que auxilia as empresas na implantação de um sistema de gerenciamento pela qualidade. Um grande marco desse período é identificado na introdução da noção de cliente, desconhecida até então, seja de cliente interno ou externo. A “descoberta” desta noção parece guiar a reestruturação da organização; é este o conhecimento que representa o mercado e suas ameaças na organização.

Durante esse período, um grande esforço de quantificação foi realizado, o que os entrevistados chamam de época dos fatos e dados, quando tudo deveria ser quantificado e fundamentado para que se pudesse discutir. Nos anos de 1990-1991, os gerentes da usina começam a trabalhar mais especificamente sobre a rotina e as operações, chegando a resultados mais concretos. Nesse período, são realizadas algumas ações que transformam a hierarquia e os papéis dos ocupan-

tes de cargos na usina. A usina passa a apresentar cinco níveis hierárquicos, sendo cortados os níveis de mestre e contra-mestre e o de gerente industrial.

CONTROLANDO O CORPO E A ALMA

É a partir de 1994 que as mudanças iniciadas anos antes se projetam e se materializam em ações que podem ser consideradas mais radicais. Em uma mudança importante, que deveria responder à estagnação dos CCOs, a empresa cria os Programas Participativos (Grupos de Solução de Problemas – GSPs, 5 S e CCOs). Essa transformação utiliza-se de um novo conceito que passa a ser relacionado tanto à participação quanto aos credos da empresa: a profissionalização.

Com isso, os projetos desenvolvidos pelos grupos passam a ser julgados segundo uma série de critérios previamente estabelecidos. A empresa lança também o projeto de Gestão com Foco no Operador (GFO) e organiza as equipes de produção em grupos semi-autônomos chamados Células Operacionais. Com estas mudanças, os conceitos e técnicas da qualidade começam a chegar ao chão de fábrica. A mesma organização é utilizada na gestão da usina com os gerentes organizados em Células de Negócio. O *layout* reflete esta nova organização e as equipes de trabalho, desde a direção do grupo até o chão de fábrica, são colocadas em grandes salões sem divisórias.

Uma nova reestruturação na empresa reduz o número de níveis hierárquicos para quatro. As transformações no nível gerencial seguem as do nível operacional e são criadas as Células de Negócios. Os gestores trabalham em grupos, seguindo o processo vender-produzir-comprar-entregar numa tentativa de incutir a prática do ajuste mútuo entre os gestores dos negócios. Assim, controlando os gestores pelos resultados da célula, a direção do grupo os obriga a conhecer e a considerar as características de cada área, ao mesmo tempo em que os põe em situação de controle mútuo.

O foco das mudanças nesse período é a organização do trabalho, como se pode perceber. A nova organização será construída em torno da participação, tanto na gestão dos negócios, através das células de negócios, quanto na gestão do trabalho, nas células operacionais.

Com isso, o processo de planejamento é completamente transformado através do desdobramento de diretrizes que, partindo dos objetivos estratégicos, negocia com cada nível os objetivos a serem alcançados no período. Essa transformação é consequência de um longo processo de análise das rotinas e dos processos da usina e do período chamado internamente de “fatos e dados”, que permitiram aos gestores o estabelecimento de indicadores de controle dos processos e dos resultados.

O papel dos gestores passa a ser focado de uma maneira bastante diversa daquela detectada nos períodos anteriores. Segundo o relato da quase unanimidade dos gerentes, seu papel não tem mais nenhuma relação com o de controlador, como antes, mas o de líder, o de facilitador das equipes. Grande ênfase é dada à capacidade de comunicação dos gerentes e ao treinamento comportamental para a totalidade dos atores.

PARTE II – FOUCAULT E O CAMINHO PARA A SOCIEDADE DISCIPLINAR

Nesta parte, apresentaremos a discussão realizada por Foucault sobre a transformação nas formas de punição e de controle social.

Vale destacar que Michel Foucault, no período genealógico de suas análises, discute como o poder de punir se transformou no tecido social, saindo de um regime que atuava de forma severa e rigorosa sobre os corpos das pessoas para

um regime de gestão do corpo do indivíduo e da coletividade para a maximização de seu desempenho e diminuição de sua periculosidade. Foucault, desta forma, parte dos regimes dos suplícios para a análise do bio-poder, que está dividido em poder disciplinar (indivíduo) e bio-política (coletividade). A bio-política se aplica para a gestão das multidões e das coletividades no tecido social. Sua ação é sobre a sociedade como um todo e não dentro de uma organização específica. Por isso, ela não será utilizada como parâmetro para a analogia desenvolvida neste artigo. Ressaltamos, também, que a discussão do pensamento foucaultiano seguirá a seqüência da análise apresentada pelo autor, partindo do regime dos suplícios até a discussão do poder pastoral.

O REGIME DOS SUPLÍCIOS

“Dimiens fora condenado, a 2 de março de 1757, a pedir perdão publicamente diante da porta principal da Igreja de Paris aonde deveria ser levado acompanhado numa carroça, nu, de camisola, carregando uma tocha acesa de duas libras; em seguida, na dita carroça, na praça Grève, e sobre um patíbulo que aí será erguido, atenazado nos mamilos, braços, coxas e barrigas das pernas, sua mão direita segurando a faca com que cometeu o dito parricídio, queimado com fogo de enxofre, e às partes em que será atenazado se aplicarão chumbo derretido, óleo fervente, piche em fogo, cera e enxofre derretidos conjuntamente, e a seguir seu corpo será puxado e desmembrado por quatro cavalos e seus membros e corpo consumidos ao fogo, reduzidos a cinzas e suas cinzas jogadas ao vento” (FOUCAULT, 1987:9).

Esta cena aterrorizante descrita anteriormente era extremamente comum na Idade Média. Quando um criminoso era preso, ele era punido em praça pública da forma mais terrível possível. Contra o seu corpo eram realizadas as mais diversas atrocidades e selvagerias. O criminoso punido, sumária e severamente, deveria servir de exemplo para desencorajar os demais a cometerem qualquer tipo de delito Além disso, o ritual realizado em praça pública servia para mostrar a potência e a força do soberano (FOUCAULT, 1987).

Neste regime de suplícios, estes rituais expressavam que o erro, o crime e a punição se intercomunicavam e se ligavam sob a forma de uma atrocidade. Tais rituais também mostravam a mecânica do poder vigente nesta época, qual seja: um poder que se reforçava por suas manifestações físicas, que fazia valer as regras e as obrigações como laços pessoais, cuja ruptura constituía uma ofensa ao soberano e exigia vingança. O poder de punir e mesmo a vigilância da sociedade estavam concentrados em alguns pontos específicos.

Assim, na falta de uma vigilância constante, este mecanismo de poder procurava a renovação de seu efeito no brilho e na força de suas manifestações singulares, ou seja, o espetáculo de punição servia para fazer com que os demais se sentissem desencorajados a praticar qualquer crime, pois o ódio do soberano poderia se voltar contra ele (FOUCAULT, 1987). Pelo exemplo de Dimiens, fica claro que o soberano exercia poder sobre a vida das pessoas, podendo chegar a sentenciar sua morte.

A TRANSIÇÃO

Todavia, no final do século XVIII e no começo do século XIX, a festa da punição foi se extinguindo. Passou-se a acreditar que o ritual da punição era tão feroz e desumano quanto o próprio crime cometido. Entendia-se que os crimes deveriam não ser praticados pela certeza da punição e não mais pelo medo de ser submetido a selvagerias (FOUCAULT, 1987, 1999). Aliado a isso, devemos levar em conta um

fenômeno importante: a nova forma assumida pela economia e pela produção. Tal fato gerou uma mudança fundamental na ordem da materialidade da riqueza na sociedade de então (FOUCAULT, 1999). A riqueza que era, essencialmente, constituída pelas terras, passou, com o surgimento do capitalismo, a ter sua materialidade investida em mercadorias, estoques, máquinas, oficinas, matérias-primas.

Com isso, houve uma alteração significativa na propriedade das terras: durante o regime dos soberanos pequenos furtos, invasões de terra etc. eram tolerados, já que garantiam a sobrevivência de uma parcela significativa da população (FOUCAULT, 1987). Entretanto, com a queda dos soberanos e a entrada no novo regime, tais ilegalidades não poderiam mais ocorrer, já que eram ofensivas à nova ordem que começava a tomar força.

Assim, o que ocorreu, primordialmente, foi uma mudança na ordem das ilegalidades na sociedade que ocasionou a modificação na forma de punir. A punição deveria ser adequada às necessidades da sociedade capitalista que começava a tomar vulto. Por isso, Foucault (1987; 1999) nos mostra que a reforma nos meios de punição nasceu no ponto de junção entre a luta contra o superpoder do soberano e a luta contra as ilegalidades até então toleradas, de tal sorte que “o direito de punir deslocou-se da vingança do soberano à defesa da sociedade” (FOUCAULT, 1987: 76). Passamos, então, para a era do controle social (FOUCAULT, 1999). Isto se consubstanciou na alteração do regime dos suplícios para o regime das punições. Esta alteração causará outra alteração fundamental. Em termos de controle social, o poder soberano se exercia pela morte e pela expressão de sua força, o poder que se formará, a partir de então, terá como foco agir sobre a vida das pessoas, e sobre o corpo e a mente para transformá-las em pessoas úteis, ou seja, tão necessárias ao novo sistema que começa a ganhar força.

O REGIME DAS PUNIÇÕES

A mudança do modo da punição se deu, mais especificamente, para estabelecer uma nova economia do poder de castigar, assegurando sua melhor distribuição no tecido social. Pretendia-se fazer da punição uma função regular e co-existiva à sociedade, buscando punir sempre.

O foco deste “novo” poder punitivo deixou de ser o punir especificamente e passou a ser o prevenir (FOUCAULT, 1999). A ordem geral era evitar que o crime ocorresse. Para tanto, procurou-se capacitar o poder de punir de instrumentos eficazes que fossem generalizáveis para toda a sociedade. Além disso, este poder deveria ter como foco a cabeça, a mente das pessoas para fazer com que elas não cometessem ilegalidades; o foco era controlar e evitar qualquer comportamento desviante (FOUCAULT, 1987).

Foucault (1987) nos mostra que este poder de punir repousou sobre algumas regras importantes para sua execução e representação, a saber: regra da idealidade suficiente - deve-se maximizar a representação da pena e não a sua realidade corpórea; regra dos efeitos laterais - a pena deve ter efeitos mais intensos naqueles que não comentem a falta para que percebam que não vale a pena praticá-la; regra da certeza perfeita - as pessoas devem saber o que é o crime, quais são suas penas, sendo que estas devem desencorajar as pessoas a não cometê-lo, além disso, nenhum crime cometido deveria escapar ao olhar dos que devem fazer justiça, já que nada torna a punição mais frágil do que a certeza da impunidade; regra da especificação ideal - todas as infrações deveriam ser qualificadas, ou seja, classificadas e reunidas, não deixando nenhuma delas escapar e, por fim, regra da verdade comum - a verificação do crime deve obedecer aos critérios de estabelecer a verdade, a certeza do crime somente pode ser admitida uma vez que esteja inteiramente comprovada de forma racional e não mais divina ou simbólica.

O que Foucault (1987) verifica é que o poder punitivo passou a apresentar uma espécie de receita geral para o exercício do poder sobre os homens, colocando o “espírito”, ou seja, a mente como superfície para a inscrição do poder, perso-

nificando uma tentativa de submissão dos corpos através do controle das idéias. O que começou a se desenvolver foi uma tecnologia de poderes sutis, eficazes e econômicos, sendo que este “poder ideológico”, que buscava submeter as mentes das pessoas, passou a ser cada vez mais necessário e utilizado no controle social. Entretanto, este poder punitivo, o regime das punições, desenvolveu-se para uma nova anatomia política em que o corpo se tornou a personagem principal.

Desta maneira, houve, a partir do final do século XIII até meados do século XIX, uma defrontação de três dispositivos de poder constituídos por três séries de elementos: (1) o corpo que é supliciado (o regime dos suplícios), (2) as mentes manipuladas (o regime das punições) e (3) o corpo que é treinado, sendo que posteriormente o último, que tinha elementos fortes do segundo tipo de poder, foi o que prevaleceu: as disciplinas.

DISCIPLINAS

O regime das punições aperfeiçoou-se e acabou gerando o regime disciplinar, caracterizado pelo poder disciplinar. O objetivo do poder disciplinar é fazer com que as pessoas trabalhem de acordo com uma norma, um padrão que deve ser introjetado, ou seja, a pessoa deve agir de acordo com algo que lhe é imposto de fora. Ele faz isso controlando o corpo, tornando-o dócil e produtivo e diminuindo sua “utilidade” política.

Como o poder disciplinar conseguiria padronizar, normalizar as pessoas? Ele consegue isso porque analisa, decompõe os indivíduos, os lugares e o tempo. Ele também classifica os termos decompostos, estabelece seqüências, ordenações entre eles, fixa procedimentos de adestramento e de controle e, a partir daí, estabelece uma separação entre o normal e o anormal, o padronizado e o não padronizado, entre o disciplinado e o não disciplinado (FONSECA, 1995) A vigilância deve ser exaustiva, ilimitada, permanente e indiscreta para que este sistema funcione. Porém, a vigilância não deve ser visível como no regime dos suplícios, ele deve ser extremamente subliminar.

Vendo desta forma, parece que o poder disciplinar envolve somente um controle minucioso do corpo e não leva em conta a “mente”. Foucault vê isso de forma inteiramente diferente. Para ele, o indivíduo não é o outro do poder, realidade exterior, que é anulado pelo poder, mas sim é um de seus mais importantes efeitos (FOUCAULT, 1987, 1988 e 1999).

Assim, o poder disciplinar não destrói o indivíduo, mas sim o fabrica. O sujeito se constitui, historicamente, a partir das relações de poder, dos regimes de verdade e dos discursos que sustentam estas relações. (FOUCAULT, 1999). À medida que os mecanismos disciplinares realizam suas funções, a individualidade vai tomando suas formas, recebendo suas marcas e encontrando as características que determinarão suas possibilidades e, também, seus limites (FONSECA, 1995). Assim, as escolas, as empresas, os manicômios, enquanto instituições disciplinares, buscam docilizar o corpo e a individualidade de seus membros para poder “corrigi-los” e extrair deles o máximo possível.

A disciplina produz, a partir dos corpos que são controlados, uma individualidade dotada de quatro características: celular, orgânica, genética e combinatória. Celular devido ao jogo de repartição espacial, ou seja, devido ao quadriculamento do espaço a que cada indivíduo está associado, formando uma individualidade única ligada à cadeira escolar, ao seu leito hospitalar, a sua célula de trabalho, por exemplo. A individualidade celular também é orgânica já que está codificada em todas as suas atividades. O indivíduo moderno é colocado em funcionamento através de um complexo produtivo, não sendo constituído para viver a distância, mas sim para compor organicamente este complexo.

Assim, por individualidade orgânica, Foucault designa o indivíduo moderno produzido para ser ativo, útil e integrante de diferentes quadros de produção, já que cada um dos seus atos é medido e utilizado. Além de celular e orgânica, esta

individualidade se mostra genética por ser o meio que permite a acumulação do tempo, visando sua maior rentabilidade. Os mecanismos disciplinares adicionam e capitalizam o tempo através da possibilidade de articular, proveitosamente, as ligações temporais de cada um dos atos, bem como dos atos correlacionados. O indivíduo permite a acumulação e o armazenamento das durações temporais. Esta individualidade genética é capaz de reter tais durações temporais, articulá-las e transmiti-las a outras atividades. Por derradeiro, esta individualidade é combinatória já que o seu possuidor não é constituído para ser levado em conta isoladamente, mas sim como um indivíduo que, inserido nos mecanismos disciplinares, deve ser considerado como um componente de conjunto; inserida no conjunto é que a individualidade adquire seu significado (FOUCAULT, 1987; FONSECA, 1995).

Frente a isso, há de se destacar que, contrariamente, à idéia de massificação, que faz desaparecer as diferenças individuais, o poder disciplinar distingue individualidades. Em ação, os mecanismos da disciplina produzem cada indivíduo (FONSECA, 1995). Assim, o poder disciplinar não torna somente um corpo submisso, ele torna também uma individualidade submissa, uma mente submissa.

A disciplina envolve, assim, um controle do corpo e um controle das idéias. Como a subjetividade é constituída a partir das relações de poder, o sujeito surge, desde a sua origem, como algo normalizado. A constituição do corpo como força de trabalho somente ocorre se ele está preso em um sistema de sujeição, ou seja, como destaca FOUCAULT (1987), o corpo somente se torna útil se é, concomitantemente, corpo produtivo e corpo submisso e na medida em que o sujeito é construído como submisso, ou seja, quando sua mente se torna submissa.

RELAÇÃO PODER/VERDADE E PODER PASTORAL

É importante frisar que, para Foucault, nestes diferentes exercícios de controle e poder há um regime específico de verdade que os auxiliou. A verdade não existe fora do poder ou sem poder. A verdade é “desse mundo”, ela é produzida no poder graças a múltiplas coerções e nele produz efeitos regulamentadores (FOUCAULT, 1979a).

Temos de deixar claro que por “verdade” Foucault (1979a) entende um conjunto de procedimentos regulados para a produção, a repartição, a circulação, a lei e o funcionamento dos enunciados. A verdade está ligada de forma circular com os sistemas de poder, que acabam por produzi-la e apoiá-la. Ela está ligada também a efeitos de poder que a induzem e que a reproduzem, ou seja, a “regimes de verdade”. Estes regimes de verdade são indispensáveis às dominações, efeitos de relações de poder homogêneas.

Cada sociedade específica tem seu “regime de verdade”, ou seja, seus tipos de discurso tidos como verdadeiros, os mecanismos e as instâncias que permitem distinguir os enunciados verdadeiros dos falsos, as maneiras como se sancionam uns e outros, as técnicas e os procedimentos que são valorizados para a obtenção de uns e outros e o estatuto daqueles que têm o encargo de dizer o que funciona como verdadeiro. (FOUCAULT, 1979b).

Foucault (1979b), dentro deste contexto, assinala que não há possibilidade de exercício do poder sem uma certa economia dos discursos de verdade. Somos submetidos pelo poder à produção da verdade e somente podemos exercê-lo através da produção da verdade.

Foucault (1979b) aponta que os regimes de verdade desempenham papel fundamental no subjuo das pessoas. Frente a isto, Foucault (1995) apresenta a técnica do poder pastoral que tem por objetivo governar as pessoas, impondo a elas uma lei de verdade. Na essência, a técnica se aplica à vida cotidiana das pessoas, caracterizando o indivíduo ao marcar sua individualidade, impondo a ele uma verdade pela qual deve se guiar.

Ao se guiar pela verdade, o indivíduo é subjugado por ela. Foucault (1995) aponta que este poder foi essencial na constituição do cristianismo. O cristianismo

se organiza como Igreja e por isso postula que certos indivíduos podem, por sua qualidade religiosa, servir a outros como pastores. A função do pastor é conduzir as suas “ovelhas” à salvação. Para tanto, deve guiá-las neste árduo caminho, conhecendo-as tanto em conjunto quanto individualmente. À “ovelha” somente cabe acreditar e seguir os passos designados por seu pastor. O pastor tem o direito de fazer tudo o que quiser com sua “ovelha”, pois ele conhece o caminho da salvação. Assim, a “ovelha” deve se submeter à verdade do pastor em troca da salvação.

Entretanto, a salvação oferecida no cristianismo é uma salvação no outro mundo e o poder pastoral não ficou restrito à religião. Ele foi apropriado pelo Estado que se transformou em uma forma de poder, tanto individualizante quanto totalizadora. Para Foucault (1995), o Estado moderno se desenvolveu como uma estrutura sofisticada na qual os indivíduos podem se integrar sob a condição de que sua individualidade se submeta a um conjunto de modelos específicos. Neste sentido, Foucault afirma que o Estado é uma nova forma de poder pastoral (FOUCAULT, 1995: 237). Sob a égide do Estado, o poder pastoral assumiu novas configurações: a salvação do povo não é mais em outra vida, mas sim na Terra. A salvação terrena passou a possuir significados diversos: saúde, segurança, proteção contra acidentes etc.

Assim, no Estado, o poder pastoral oferece a possibilidade de salvação para as pessoas através da apresentação de uma verdade que quer ser aceita, que quer se impor. A figura desempenhada pelo pastor passa a ser desempenhada pelo Estado. É ele que deve conduzir as pessoas e é ele que deve conhecer seus membros. As pessoas somente serão salvas se aceitarem os modelos específicos estabelecidos por sua verdade, ou seja, a salvação terrena se dá mediante o subjugo (FOUCAULT, 1995). Por derradeiro, o poder pastoral é uma técnica de poder que pode agir sobre um conjunto de pessoas como auxiliador do poder disciplinar.

PARTE III – ANALISANDO A USINA A PARTIR DE FOUCAULT

Rever o caso Siderúrgica Riograndense, à luz dos estudos de Foucault acerca do poder, lança sobre as informações construídas no trabalho de campo uma nova compreensão. Embora estas informações não tenham sido coletadas com o propósito desta análise, parece-nos bastante claro que o período anterior à década de 1980, descrito pelos atores, pode ser identificado com o regime dos suplícios de Foucault.

Nesta época, os grandes castigos eram exemplares e o uso da força servia para conter os demais indivíduos e mostrar-lhes o que lhes poderia acontecer. O poder era exercido sobre o corpo, assim o corpo tem uma importância que se pode verificar em todos os relatos. O corpo é importante no momento da contratação e os indivíduos são escolhidos por um exame visual de seus corpos.

Pode-se perceber também, como descrito por Foucault, que a resposta a este modo de controlar os indivíduos era construída de modo semelhante. Na siderúrgica, os operários construíam espaços reservados onde se reuniam ou se escondiam para realizar seus “delitos” e poder descansar nos momentos de trabalho ou tomar café (ato proibido na usina). Segundo os relatos, ninguém da hierarquia tinha coragem para entrar nestes lugares, pois a reação seria equivalente à punição utilizada no período.

Outra analogia com os estudos de Foucault e o caso em questão diz respeito à localização do poder. Neste período, e se estendendo por grande parte do período posterior de nossa análise, o supervisor reina absolutamente, sendo que o poder de vigiar e punir concentrava-se, exclusivamente, em suas mãos.

Na década de 1980, a empresa começa a utilizar novas técnicas para o controle dos indivíduos; percebe-se nos relatos que a seleção é feita através de testes tanto psicológicos quanto de conhecimentos específicos. Este período pa-

rece indicar que uma forma de organização burocrática do trabalho começa a ser mais utilizada pela siderúrgica. Há uma transição do controle eminentemente físico e claro para um controle mais subliminar, centrado em normas e procedimentos que devem ser introjetados pelas pessoas.

Usando os termos foucaultianos, há um início do processo de disciplinarização das pessoas na siderúrgica. Os relatos manifestam a existência de um grande número de regras relacionadas ao comportamento dos indivíduos. O sucesso da implantação dessa nova forma de controle pode ser percebido pelo surgimento do operário disciplinado que aparece, nos relatos, como aquele que reverencia a autoridade e demonstra tal reverência de forma física, mesmo quando está falando ao telefone. Fica claro que, como no regime das punições descrito por Foucault, o foco era o controle do comportamento das pessoas.

Essa busca de um controle normalizador mostra uma tentativa de classificar, dividir e identificar os indivíduos, ilustrada pelas histórias engraçadas que os funcionários da usina contam nas suas entrevistas, como, por exemplo, a negação do departamento de RH ao pedido de inclusão da concubina de um funcionário como sua dependente no sistema de seguridade médica, negação explicada pelo fato de a norma só considerar dependentes a esposa e os filhos. Regulamentação que, como ressaltado por Segnini (1988), define a "normalidade" em termos de comportamento, homogeneizando a todos, permitindo a classificação e a hierarquização. Esta classificação, identificada por Tragtemberg (1985), como aquilo que mostra a ideologia da burocracia, pode ser percebida também na grande existência de símbolos de poder, que aparecem nos uniformes, nas cores e desenhos dos capacetes, na divisão de restaurantes em classes de atores organizacionais. E, certamente, na classificação entre bons e maus operários, a divisão entre aqueles que são "normais" e os que estão fora da norma. Na identificação do operário problema e do operário obediente, dócil, ajustado ao modo de ser da empresa. Busca essa que podemos perceber através dos relatos sobre a preferência por indivíduos provenientes do interior do estado, identificados como mais propensos à aceitação do trabalho duro e da cultura da organização sem contestações.

A própria distribuição física dos indivíduos nos seus locais de trabalho mostra, neste período, a disciplina aplicada aos atores organizacionais. No chão de fábrica um arranjo tipicamente taylorista-fordista, em que cada homem ocupava um posto especializado. Nos demais níveis hierárquicos indo até a direção do Grupo, um *layout* organizado através do encerramento de espaços individuais diferenciados pelo grau de autoridade.

A intenção de impor aos homens uma disciplina que lhes era estranha evidencia-se nos relatos que sublinham a característica comportamental da maioria das normas organizacionais neste período. Embora os entrevistados tenham ressaltado que a preocupação da siderúrgica naquele momento fosse exclusivamente "tirar aço", o modo encontrado para alcançar este objetivo era a disciplina dos homens e a vigilância constante destes, do que decorre a existência de um elevado número de níveis hierárquicos (nove no início da década de 1980).

Esta relação parece, no entanto, se alterar ao longo da década de 1980, em que primeiramente, um processo rudimentar de participação é iniciado e, seqüencialmente os responsáveis pela vigilância dos atores hierarquicamente inferiores vão sendo dispensados. É nesta transição que se percebe o despontar de uma nova técnica, que nos estudos de Foucault podemos identificar como poder pastoral, técnica que visa, através de uma lei de verdade, agir sobre a identidade das pessoas individualmente, mas que auxilia na disciplinarização dos indivíduos. Em nossa análise, as técnicas de participação utilizadas na siderúrgica consistem nessa lei de verdade. É interessante perceber, na evolução da implantação da qualidade total na empresa, a passagem progressiva de um interesse fundamentalmente técnico para um interesse crescente na participação.

Inicialmente, os engenheiros se identificam com a utilização de padrões e passam a fazer proliferar tais documentos na empresa, habituados que estavam a ressaltar as questões técnicas. Progressivamente, desenvolve-se na empresa

um interesse maior por aquilo que vai ser preponderante no modelo de gestão, a partir do final da primeira metade da década de 1990, a participação. Essa transformação do foco da qualidade total na empresa é, suficientemente, marcante para permitir a um engenheiro da qualidade do grupo dizer que, apesar do sucesso que o público poderia atribuir à GQT na empresa, nenhum dos processos estava estabilizado e que a garantia da qualidade na empresa era inexistente, portanto. Ou seja, muito mais que perseguir, efetivamente, a estabilização e a capacitação de seus processos, a empresa passa a perseguir um modo mais eficiente de controlar os indivíduos.

O que podemos perceber, então, é que a qualidade serve, na organização, para aprimorar o processo de disciplinarização da força de trabalho instaurando, primeiramente, uma nova forma de relação entre hierarquia e subordinados, no momento em que o novo papel da hierarquia passa a ser o de suporte aos grupos de trabalho, e o de treinamento dos operadores. Interessante perceber que o ápice deste novo desenho de papéis se apresenta quando do lançamento da Gestão com Foco no Operador, projeto no qual os diferentes níveis hierárquicos treinam os níveis inferiores.

Assim, os superiores hierárquicos abandonam a imagem de vigias e entram na pele do animador ou pastor. Conforme explicação de um diretor do Grupo, este procedimento é importante por duas razões: primeiro, porque transforma o chefe em líder e segundo, porque no próprio processo de preparação para a transmissão dos conhecimentos necessários ao novo modelo o treinador é obrigado a interiorizá-los.

Pode-se perceber, também, uma tentativa da organização em construir seus pastores, ou os representantes do pastor, já que o líder, na organização, é identificado ao presidente. Apesar da empresa possuir uma característica forte de não dar espaço ao estrelismo, a importância que toma a “comunicação”, a interpretação do mundo pelos detentores de cargos para seus operadores, leva a organização a forjar novos pastores.

Mas para que possamos caracterizar a transformação do poder na empresa em poder pastoral precisamos identificar uma característica importante destacada por Foucault: esta é uma forma de poder cuja finalidade é assegurar a salvação individual. Como vimos anteriormente, esse poder pastoral fornece a possibilidade da “salvação” para indivíduos através da apresentação de uma verdade que quer ser aceita, que quer se impor.

Os indivíduos podem ser integrados, “salvos”, sob a condição de que sua individualidade se submeta a um conjunto de modelos específicos estabelecidos por essa verdade. Esta salvação está caracterizada como uma salvação neste mundo: saúde, bem-estar, segurança, proteção. A salvação no caso da siderúrgica consiste na manutenção da relação com a empresa e, conseqüentemente, das benesses que isto acarreta ao indivíduo. O discurso da salvação está implícito na explicação compartilhada sobre a necessidade das mudanças na organização.

Além disso, há uma transição fundamental na forma de se explicitar o poder e o controle. Como vimos, antes ele era localizado na figura do supervisor, com a qualidade ele passa a ser exercido pelos próprios funcionários sem que eles notem isso. O controle passa a ser subliminar dentro da organização, não estando mais facilmente localizável. Conforme Foucault apontou, o regime do poder disciplinar transforma um poder que era claro e localizável em um poder que atinge toda a sociedade sem ser percebido. Com a disseminação da disciplina na empresa, percebemos que o foco do poder desaparece.

Assim, embora não se possa minimizar a importância desta nova relação, ressaltada por tantos estudos, acadêmicos ou não, parece-nos crucial perceber que ela não transforma radicalmente a relação de poder, mas potencializa os procedimentos de poder existentes. Logo, se tomarmos a vigilância como um dos instrumentos do poder disciplinar, compreenderemos que o maior conhecimento dos processos da produção, a possibilidade de monitorar a realização das tarefas através de indicadores e de controlar o andamento dos processos através de cartas de controle cujos próprios trabalhadores preenchem, imbuídos da importância da estabilidade dos processos e de seu papel como partícipe do sucesso da

empresa frente aos perigos do mercado, ampliam a capacidade de vigilância da empresa e que esta passa a atender ainda mais seus requisitos de exaustividade, não limitação e indiscrição. Além disso, ela se transforma numa vigilância menos visível, muito mais sutil.

No momento em que as idéias da qualidade começam a se sedimentar na empresa, que os operários já estão suficientemente treinados para manipular as técnicas fundamentais e que os conceitos mais simples foram suficientemente internalizados, a organização do trabalho em equipes, ditas semi-autônomas, multiplica os “olhos do poder”. Todos se transformam em vigias, todos garantem o seguimento das normas e, ao mesmo tempo, todos podem servir como examinadores. Uma vez que a alma dos indivíduos também se transformou em alvo do poder, é necessário que continuamente ela seja avaliada na sua relação com as idéias da organização.

Todo esse aprimoramento da capacidade de controle na organização acontece com o suporte de um novo discurso: o discurso da participação. Como vimos, para Foucault, todo poder se relaciona e se garante a partir de regimes de verdade que o sustentam. Totalmente estranha à empresa anteriormente ao início do programa de qualidade, a implementação de tal discurso é lenta, tanto do ponto de vista da execução, quanto do ponto de vista da apropriação do discurso pelos ocupantes de cargos.

Esse regime vai operar algumas transformações na organização, começando por uma gradual superação da oposição organização/operários. Objetivo claramente explicitado no relato de um responsável funcional que explora o interesse da organização em não mais utilizar o trabalho do supervisor e promover o “autocontrole” nas equipes semi-autônomas. Segundo o entrevistado, esse novo procedimento exclui a organização como responsável pelas decisões referentes ao trabalho dos atores organizacionais.

Dessa forma, a participação funciona como um amálgama que une operadores a outros operadores e operadores à organização num mesmo objetivo e enfrentando uma mesma problemática, esta última presente no discurso de cada entrevistado através da visão do mercado como ameaça à sobrevivência da empresa e, conseqüentemente, aos empregos.

A participação como regime de verdade legítima, também, a vigilância entre pares. Colocada a questão da interdependência, através do discurso da qualidade, interdependência entre organizações, entre setores e entre indivíduos, o bem comum se transforma num poderoso argumento para a vigilância de uns pelos outros. Esse bem comum, no entanto, diferentemente daquele concebido pela sociedade do qual o Estado seria o defensor, se constrói dentro de uma lógica própria às organizações, circunscrito pela lógica da eficiência.

Da mesma forma, a participação acontece dentro de um quadro previamente estruturado e é totalmente disciplinada. Temida a princípio, devido ao desconhecimento do grau de ousadia dos operários no que diz respeito aos projetos dos grupos voluntários, este temor foi se arrefecendo à medida que os formadores obtinham sucesso na transmissão da compreensão do que é participação. Ou seja, na transmissão daquilo que pode ser discutido, pleiteado ou questionado nos grupos, do que pode servir de matéria-prima aos grupos. A transmissão dessa concepção atinge seu máximo desempenho no momento em que se formaliza a avaliação dos projetos dos grupos, estabelecendo-se critérios prévios sobre os quais serão remunerados.

O próprio processo de negociação das metas demonstra o quadro dentro do qual a participação é permitida. É importante lembrar que em pouco mais de uma década, a organização passa de um comportamento que exclui até mesmo os gerentes do conhecimento de seus processos de planejamento, assim como dos resultados desse e dos objetivos fixados, para um sistema através do qual cada equipe construirá, numa atividade de discussão com seu superior hierárquico, as metas que deverão ser alcançadas naquele ano. No entanto, essa negociação limita-se a um ajuste de quanto vai contribuir cada equipe, já que o conselho delimita,

através da decisão das metas do grupo, o número que deverá ser alcançado pelo conjunto das equipes. Assim, enquanto no processo de negociação esse número não for alcançado, o processo não termina. Resumindo, pode-se dizer que o processo de negociação é atrelado à decisão de meios e não relacionado aos fins.

Esse novo regime de verdade constitui um novo funcionário na siderúrgica, o funcionário participativo, preocupado com as questões da empresa frente às transformações do mercado, com um discurso que contemple os novos valores professados pela empresa, engajado no desenvolvimento da organização, preocupado com a aquisição de conhecimentos para acompanhar tal desenvolvimento, mas ainda obediente, capaz de uma disciplina que exceda as normas, pois a participação se dá dentro das estruturas de disciplina. Disciplina exemplificada no caso relatado sobre o sucesso do “Programa Metas” de remuneração variável na superação dos índices e absenteísmo, que conta a história de um operador que continuou trabalhando com 40 graus de febre para não perder o bônus semestral.

Assim, podemos perceber que houve na empresa uma adequação dos mecanismos de controle sobre todos seus funcionários e que a disciplina, com a entrada do poder pastoral, foi reforçada e que a participação proposta é extremamente disciplinada, pois surgiu a partir da disciplina e funciona para obscurecer e manter a obediência.

Frente ao que apresentamos, podemos perceber a importância e os caminhos de possibilidade abertos pela utilização das idéias de Michel Foucault no sentido de compreender as transformações nos mecanismos de poder na organização pesquisada.

Uma análise fundamentada na perspectiva foucaultiana nos permite compreender as dinâmicas das alterações do poder em contexto organizacional, analisando como diferentes estratégias são necessárias em diferentes momentos, ou melhor, como diferentes estratégias de poder surgem em diferentes contextos.

Além disso, mostra que o poder não age de forma parada e estática e não está localizado em uma posição precisa dentro do contexto organizacional. O poder está por todas as partes e atua sobre todas os níveis organizacionais, ou seja, transpassa o argumento simplista de que há aqueles que possuem o poder e aqueles que dele estão alijados. Desta forma, entende o poder como relacional e não como algo que pode ser possuído e utilizado de qualquer forma.

Ademais, nos permite perceber como os indivíduos são constituídos e formados dentro de estratégias de poder específicas, tendo a suas “identidades” moldadas por elas. Neste sentido, ajuda a explicar o motivo destes “discursos de salvação” serem tão populares e suas facetas de controle muitas vezes negligenciadas pelas análises tradicionais. O sucesso destes discursos está relacionado com a aceitação da necessidade de ser salvo.

Ainda que nossa utilização da perspectiva foucaultiana para interpretar o caso da Siderúrgica Riograndense não nos possibilite responder a todas as questões que ele poderia fundamentar, como sublinhamos acima, parece-nos importante destacar a contribuição desta perspectiva para os estudos organizacionais sobre poder e controle. A perspectiva nos parece aportar à área esclarecimentos sobre a utilização da participação nas relações de poder intra-organizacionais, bem como nos auxilia a perceber o envolvimento dos indivíduos na construção destas novas relações ou da nova roupagem das antigas relações. A percepção da construção de um novo regime de verdade traz à luz as relações de poder que algumas análises tradicionais parecem não considerar.

REFERÊNCIAS

- BRAVERMAN, H. *Labor and monopoly capital*. New York: Monthly Review Press, 1974.
BURAWOY, M. *Manufacturing consent*. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

- BURRELL, G. "Modernism, post-modernism and Organization analysis 2: The contribution of Michel Foucault" *Organization Studies*. Vol. 09, nº 02, 1988.
- CARVALHO, J; VERGARA, S. e GOMES, A "A Pedagogia do Olhar nos Espaços Físicos". *Revista de Administração de Empresas*, 2004 (no prelo).
- CLEGG, S. & DUNKERLEY, D. *Organization, class and control: an insider's guide to politics*. London : Routledge & Kegan Paul, 1980.
- CLEGG, S. *Modern Organization*. Londres: Sage, 1990.
- CLEGG, S. "Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations" *Organization Studies*. Vol. 10. nº 01, 1989.
- EDWARDS, R. C. *Contested terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century*. New York: Basic Books, 1979.
- ETZIONI, A. Organizational control structure. In: March, J. (ed.) *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally and Company, 1965.
- FONSECA, M. *Michel Foucault e a constituição do sujeito*. São Paulo: EDUC, 1995.
- FOUCAULT, M.A. *Verdade e as formas jurídicas*. 2ª Rio de Janeiro: NAU Editora, 1999a.
- FOUCAULT, M "Sexualidad y Verdad" en: FOUCAULT, M. *Michel Foucault estética, ética e hermenéutica*. Barcelos: Paidós, 1999b.
- FOUCAULT, M. *Em defesa da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- FOUCAULT, M . *Vigiar e punir*. 20a. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.
- FOUCAULT, M. *História da sexualidade: a vontade de saber*. Rio de Janeiro: Graal, 1988.
- FOUCAULT, M "O Sujeito e o Poder" em: RABINOW, P. e DREYFUS, H. *Michel Foucault: uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e a hermenêutica*. São Paulo: Martins Fontes, 1995.
- FOUCAULT, M. "Verdade e Poder" em: MACHADO, R. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979a.
- FOUCAULT, M. "Soberania e Disciplina" em: MACHADO, R. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979b.
- KNIGHTS, D. & WILLMOTT, H. "Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations" *Sociology*. Vol. 23. nº 04.
- MCKINLAY, A . & STARKEY, K. *Foucault, Management and Organization Theory*. London: Sage, 1998.
- OUCHI, W. e MAGUIRE, M. *Organizational control: two functions*. ASQ, v. 20, December, 1975.
- PRESTES MOTTA, F. *Organização e poder*. São Paulo: Atlas, 1986.
- SEGNINI, L. Bradesco: *A liturgia do poder*. São Paulo: EDUC, 1986.
- SILVA, R. C. Controle Organizacional, Cultura e Liderança: Evolução, Transformações e Perspectivas. *II Encontro de Estudos Organizacionais*, Recife. In: Anais Eletrônicos, 2002.
- _____. Mudanças no Controle Organizacional através da Implantação da Gestão da Qualidade Total – O Caso da Siderúrgica Riograndense. I Encontro de Estudos Organizacionais, Curitiba. In: Anais eletrônicos, 2000.
- THOMPSON, P. & WARHURST, C. *Workplaces of the Future*. Londres: McMillan, 1998.
- TOJAL, F. & ROHM, R. "Educação e Disciplina: treinamento, avaliação e classificação de RH" *AP*. Vol. 30, nº 03.

ASPECTOS DA INFLUÊNCIA DO LÍDER NA APRENDIZAGEM DOS LIDERADOS EM AMBIENTE ALTAMENTE ESTRUTURADO: UM ESTUDO EM AGÊNCIAS DE BANCOS

Wilson Aroma*
Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

RESUMO

Este artigo trata da influência dos líderes na facilitação do processo de aprendizagem do grupo de atendimento aos clientes, em agências bancárias, que é um ambiente altamente padronizado e pouco flexível. Está fundamentado em uma pesquisa exploratória que utilizou a entrevista em profundidade realizada com 12 funcionários de atendimento de agências bancárias, de três diferentes grandes bancos privados nacionais. Foi aplicada a Análise de Conteúdo para interpretar os dados obtidos. Os resultados da análise mostraram que os líderes são tidos, de maneira geral, como capazes, apoiadores, incentivadores de um ambiente participativo, desde que isto leve ao cumprimento à risca das normas bancárias. A rigidez e homogeneização dos procedimentos engessam a auto-expressão e provoca uma elevada rotatividade de pessoal. Portanto, dado que o atendimento de clientes tem que ocorrer dentro das normas, ao líder cabe um papel de co-adjuvante no processo de aprendizagem.

ABSTRACT

This article treats of the leaders' influence in the facilitation of the learning process of the service group to the customers, in bank agencies, that it is an environment highly standardized and little flexible. It is based in an exploratory research that it used the in depth interview accomplished with 12 clerical service employees of bank agencies, of three great different national private banks. The Content Analysis was applied to interpret the obtained data. The results of the analysis showed that the leaders are taken, in a general way, as capable, supportive, encouraging of participation, since this light to the execution precisely of the bank norms. The rigidity and homogenization of the procedures plasters the self-expression and it provokes a high personnel turnover. Therefore, given that the service of customers has to happen inside of the norms, to the leader a paper fits of co-assistant in the learning process.

*Prof. da Universidade Presbiteriana Mackenzie

**Prof. do PPGAE da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

INTRODUÇÃO

A pesquisa que fundamentou este artigo teve como objetivo principal identificar até que ponto o gerente influencia o processo de aprendizagem de seu grupo formal de trabalho, que atua no contato direto com os clientes em agências bancárias. O pressuposto inicial foi de que a aprendizagem teria no líder imediato um importante influenciador, especialmente perante pequenos grupos de trabalho. A escolha do setor bancário deveu-se ao fato de haver grande concorrência entre as organizações que atuam nesse segmento, e quem dispuser de colaboradores mais capacitados poderá fornecer um melhor atendimento aos clientes.

A necessidade dos bancos tornarem-se cada vez mais competitivos traz a necessidade de disporem de líderes com habilidades para desenvolver o pessoal da linha de frente do atendimento, promover a visão organizacional da qualidade focada no cliente, agindo na facilitação da comunicação entre os participantes da empresa e os clientes, para incentivar o compartilhamento de conhecimentos (WHITELEY, 1997; BETHEL, 1997, p. 203).

Portanto, quando se fala em empresas que almejam obter melhores condições de competitividade, está sempre presente a necessidade da aprendizagem organizacional voltada para o desenvolvimento da qualidade de serviços prestados aos clientes (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 16), e de líderes criando condições que facilitem o processo de aprendizagem de seus funcionários (NANUS, 1989, p. 81-97 *apud* BOYETT e BOYETT, 1999, p. 20).

A busca por uma melhor capacitação profissional dos funcionários para o bom atendimento de sua clientela tem sido intensa em instituições financeiras, mais precisamente em bancos comerciais, tais como o Bradesco, Unibanco, Citibank, Bank Boston (BERNARDI, et al.: 2000, p. 77, 80 e 92; GIANESI e CORRÊA, 1994, p. 148).

Ainda quanto aos serviços prestados aos clientes, o atendimento em agências bancárias é um exemplo típico de loja de serviços, em que os clientes buscam não só boas aplicações para seus recursos financeiros, mas também um trabalho rápido, cordial e personalizado. Quanto à operacionalidade das relações ela está baseada, entre outros, nas pessoas, sejam elas gerentes, caixas, pessoal de atendimento de balcão (GIANESI e CORRÊA, 1994, p. 46; McTAVISH e PERRIEN, 1991, p. 7).

Há que se destacar, no entanto, que no Brasil até a década de 60, o modelo de agência bancária tradicional era caracterizado por menos ênfase na busca por clientes. A partir da metade dos anos 60, os bancos passaram por um período de reestruturação, trazendo como consequência a necessidade de melhorar a qualificação dos funcionários nas funções de atendimento, pois este grupo tornou-se elemento fundamental nas estratégias mercadológicas bancárias (PASTOR, 1995, p. 23; SEGNINI, 1998, p. 98-99).

Isso pode ser verificado pelo fato de que mesmo com o enxugamento de sua estrutura e a implantação dos serviços eletrônicos e de auto-atendimento, os bancos continuam alocando dois em cada três funcionários em agências e postos de serviços para atendimento aos clientes e à população em geral (Balanço Social da FEBRABAN, 1999).

Por isso, há a necessidade de se promover o processo de aprendizagem, de forma a dar aos aprendizes uma compreensão mais ampla sobre o banco e não simplesmente um conhecimento de suas funções específicas (McTAVISH e PERRIEN, 1991, p. 351).

À vista do objetivo geral da pesquisa, o presente artigo contempla também dois objetivos específicos. O primeiro deles é a verificação da existência de características comuns entre líderes de grupos que atuam no atendimento direto de clientes de diferentes bancos; e o segundo, é a identificação dos estímulos facilitadores da aprendizagem dos liderados neste ambiente.

REFERENCIAL TEÓRICO

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Para os autores Abreu e Maestro (1987, p. 6), o termo "aprender", corresponde a "[...] buscar informações, rever a própria experiência, adquirir habilidades, adaptar-se às mudanças, [...], modificar atitudes e comportamentos...", acrescentando que estas atividades estão centradas no aprendiz, em suas capacidades, possibilidades, oportunidades e condições para aprender. Consideram, também, que para esse processo realmente acontecer a aprendizagem precisa ser significativa para o aprendiz, relacionando-se com seus conhecimentos e experiências, de modo a facilitar a identificação e a solução de problemas que o interessam, inclusive os de ordem profissional, em cujo desenvolvimento ele próprio tenha participação.

A aprendizagem, além disso, precisa ser acompanhada de *feedback*, e para que possam ser resolvidas as dúvidas da pessoa. Afirmam ainda os autores citados acima, que o processo de aprendizagem deve ser fundamentado em um bom relacionamento interpessoal entre os elementos que dele participam, em ambientes em que existam diálogo, colaboração, trabalho em conjunto e clima de confiança, a fim de garantir que sejam atingidos os objetivos propostos.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Complementando o que foi mencionado anteriormente, pode-se também conceituar como aprendizagem "*um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível do comportamento*" (FLEURY e FLEURI, 1997: 19), sendo necessário existir um objetivo e ser baseado na construção do significado e não apenas na busca de um acúmulo de informações (MARSHALL, 1997, p. 201; SENGE, 1998).

Por outro lado, somente a experiência não basta para garantir o desenvolvimento; há também a necessidade de os indivíduos se sentirem desafiados com novos objetivos para prosseguirem no desenvolvimento do processo de aprendizagem, tendo em vista que atividades maçantes e rotineiras não ajudam a desenvolver as aptidões e habilidades (KOUZES e POSNER, 1997, p. 352).

Os autores McGee e Prusak (1998, p. 210) entendem que a aprendizagem organizacional acontece de duas maneiras:

- por meio de formas que promovam a aprendizagem individual dos membros da organização, aumentando, assim, sua capacidade de cooperar para o progresso da organização;
- por meio de formas geradoras de sistemas e relacionamentos que estimulam a aprendizagem individual, visando à realização de objetivos organizacionais mais amplos.

Destaque-se, também, que, apesar do apoio organizacional na criação de condições para a facilitação do processo formal de aprendizagem, realizado por meio de treinamentos, seminários, sessões educacionais, que visam tornar eficiente a distribuição do conhecimento dentro da empresa, o apoio informal ao processo de aprendizagem diária ou a criação de uma atmosfera que as proporcione é tão importante quanto o formal (McGEE e PRUSAK, 1998, p. 210).

O autor Peter Senge (1999, p. 37-44; 1998b), estudando as *learning organizations*, desenvolveu conceitos de aprendizagem dentro das empresas que se fundamentam no que ele chama de disciplinas de aprendizagem, quais sejam, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico. Para ele, a aprendizagem organizacional ocorre primeiro no plano do indivíduo, de diversas maneiras, e depois, no do grupo, podendo vir a constituir-se em um processo social e coletivo. Para compreendê-la é preciso ob-

servar como os membros aprendem, como combinam os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas partilhados; além disso, o desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivador para o desenvolvimento do processo.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82) em seus estudos sobre conhecimento organizacional, afirmam que “[...] a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.”

Assim, observa-se como característica conceptual quase que comum aos estudiosos da aprendizagem organizacional, que este processo propicia aos indivíduos a possibilidade de expandirem seus conhecimentos e aprimorarem os modelos mentais pelas atividades de desenvolvimento e reflexão coletiva, em que seus integrantes se sentem efetivamente envolvidos e comprometidos com suas ações (ARGYRIS, 1991; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; GARVIN et al., 1998; MCGEE e PRUSAK, 1998, p. 208; SENGE, 1999).

Sendo importante não apenas o que e quanto os indivíduos na organização aprendem, mas como e com que qualidade transferem o que sabem para a organização como um todo (BOYETT e BOYETT, 1999, p. 96; HAMEL e PRAHALAD, 1997, p. 189), a transferência do conhecimento nas organizações acontece diariamente, seja de maneira gerenciada ou não (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 107).

Há que se considerar, também, que a autonomia auxilia a agilização do processo dentro das organizações, uma vez que ela aumenta a possibilidade de os indivíduos se auto motivarem para criarem novos conhecimentos (KOUZES e POSNER, 1997, p. 38).

Assim, está sendo cada vez mais importante para as organizações que os funcionários trabalhem em grupos, que analisem seus próprios trabalhos ao invés de simplesmente receberem ordens (STEIN e PINCHOT, 1995). Considerando-se que os integrantes desses grupos precisam ter alguém a quem prestar contas sobre a qualidade de seu trabalho, é necessário que os líderes atuem mais como coordenadores, assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento dos seus colaboradores (MUSSNUG e HUGHEY, 1998).

Para Bastos et al. (2002) há vasta literatura sobre a aprendizagem no plano individual, mostrando a existência de alguns fatores relevantes, entre os quais o papel do contexto social neste processo. Segundo eles, a aprendizagem na organização sofre das limitações das forças nela operantes, de natureza coletiva e social. Ainda sobre isso, esses autores argumentam “[...] que o processo de aprendizagem dá condições às pessoas de desenvolverem esquemas interpretativos da realidade, a partir de premissas e axiomas que orientam as prescrições e rotinas organizacionais [...]”, indicando que o contexto do trabalho tem uma influência efetiva sobre o aprendizado das pessoas. Bastos et al. (2002) citam Schaw (1994) que enumerou três atividades as quais as organizações devem prover para facilitar o aprendizado: a) o agir, b) o refletir e c) o disseminar. Tais atividades, contudo, podem ser dificultadas por excesso de prioridades, reduzida autonomia decisória, pressão por resultados de curto prazo, recompensas eminentemente financeiras, punição por erros e outras demandas.

LIDERANÇA

A liderança tem sido tradicionalmente considerada como a ação de pessoas talentosas, influenciando seguidores a fazerem voluntariamente o que é necessário para a realização de metas empresariais e sociais (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 105).

Todavia, tal conceito de liderança tornou-se restrito, visto que os novos tempos tornaram essas habilidades inadequadas; e as empresas, não mais podendo ser geridas por um velho estilo orientado para ativos, levaram seus líderes a modificarem suas prioridades em relação ao modo de dirigir as companhias, voltando-os para a otimização do trabalho das pessoas (GALBRAITH, LAWLER III et al., 1995; De GEUS, 1999, p. 5).

Conceitos de liderança

Conceituar liderança envolve o entendimento sobre relacionamentos, uma vez que, sem seguidores para os arremeter, o líder fica só, não conseguindo pôr em prática suas funções, enquanto os seguidores, sem líderes, ficam sem exemplo a seguir, carecendo de energia para o auto-desenvolvimento (KOUZES e POSNER, 1997, p. 17).

Assim, a liderança pode ser assumida como sendo “[...] a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas” (KOUZES e POSNER, 1997, p. 33).

Visto que ela envolve a realização de objetivos por meio de pessoas, identifica-se uma relação em que um indivíduo procura influenciar o comportamento do outro, sendo que o primeiro é o líder potencial e o segundo, o liderado potencial, na visão de KOTTER (2000, p. 18). No dia-a-dia das organizações observa-se certa confusão quanto ao termo liderança que é utilizado, muitas vezes, para expressar gerenciamento (Kotter, 2000, p. 22). Segundo esse autor (op.cit.; 2000, p. 50-52), liderança é diferente de gerenciamento, pois correspondem a dois sistemas de ação distintos e complementares, implicando em um desafio em fazer com que um complemente o outro, já que nem todas as pessoas conseguem ter bom desempenho, simultaneamente, em ambos os sistemas. Simplificando essa visão, entende-se que os gerentes voltam-se à elaboração de planos e orçamentos, fornecem pessoal, controlam desempenhos e resolvem problemas, ao passo que os líderes criam a visão do futuro, alinham as pessoas aos objetivos, motivando e inspirando-as para a obtenção de resultados.

Para Kouzes e Posner (1997, p.345), isso acontece por que não se levam em conta os diferentes tipos de líderes que nelas atuam; entre as inúmeras categorizações existe aquela que os identificam como transacionais ou como transformacionais. Os líderes transacionais seriam aqueles que basicamente administram e mantêm o bom funcionamento de um sistema ou de uma organização, fornecendo um produto ou serviço com a qualidade necessária, dentro do prazo certo e do orçamento fixado. Como processo, a liderança transacional geralmente é associada a tarefas como planejar, elaborar orçamentos, organizar, contratar funcionários, controlar e resolver problemas, estando próxima da definição mais tradicional de liderança (KOUZES e POSNER, 1997, p. 345; KOTTER, 2000: 52-53). Os líderes dessa categoria tendem a manter o ambiente na organização de forma estável, em vez de buscarem “transformá-la” (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p. 305-6), obtendo o desempenho das pessoas por meio do oferecimento de recompensas. Já os líderes transformacionais são os que atuam na criação de novos sistemas ou organizações, ou então no processo de mudança de alguns aspectos fundamentais. Eles inspiram seus liderados a se comprometerem com uma missão, oferecem aos seguidores um “sonho” ou “visão” de uma ordem mais alta que a realidade presente desses seguidores, incentivando-os a obterem mais do que eles esperavam fazer inicialmente, por meio das suas próprias habilidades.

Os autores Kouzes & Posner (1997, p. 16-17) consideram que os líderes transformacionais atraem seguidores por que estes crêem na capacidade humana de crescimento e aprendizagem, envolvendo-se com seus liderados; enfim, preocupam-se com as pessoas com quem trabalham.

O autor Richard Hall (2002) lembra que aquilo que contribui para facilitar a liderança no topo da estrutura organizacional não tem o mesmo efeito nos níveis operacionais. Afirmando existir muito mais estudos e teorias referentes aos níveis hierárquicos mais baixos, cita os estudos de Filley e House (1969) sobre a liderança autoritária, voltada para a tarefa, e a socio-emocional, de caráter apoiador aos liderados, bem como os estudos da Universidade de Michigan que adotaram os termos “orientação para a produção” e “orientação para a pessoa”. Resumindo os resultados obtidos nesses estudos, Hall (2002, p. 146) argumenta que nas organizações em que há decisões dentro de rotinas e a informação é padronizada, a liderança que traz melhor resultado é aquela voltada para a tarefa, ou orientada

para a produção. Esse autor elege o ambiente (externo e interno) e a tecnologia próprios do negócio, como os fatores mais relevantes que influenciam o exercício da liderança na organização.

Chega-se, assim, à idéia de que a liderança é um processo que envolve habilidades e capacidades úteis para quem a exerce, esteja ela na direção de uma organização ou mesmo atuando junto a um balcão de atendimento. Qualquer que seja sua posição, seu trabalho é uma forma de prestar serviço aos seus funcionários, clientes, acionistas, o que requer habilidades de ouvir, dar sentido de direção, estabelecer a possibilidade de participação, de aprender, estabelecer a visão, elaborar estratégias, envolvendo pessoas em decisões que afetarão o atendimento das necessidades destes grupos (STEIN e PINCHOT, 1995).

Os líderes influenciando o processo de aprendizagem nas organizações

Depreende-se pelos conceitos dos autores anteriormente citados que a aprendizagem é uma questão importante para o líder, visto que a própria palavra "educação" significa literalmente "conduzir para fora da ignorância"; conseqüentemente, conduzir os outros por novos caminhos é uma atribuição de quem detém a liderança (KOUZES e POSNER, 1997, p. 64).

Corroborando este pensamento, Roberts et al. (1999, p. 62) ressaltam que facilitar o processo de aprendizagem é uma tarefa básica do líder, sendo esta, talvez, a melhor maneira dele poder influenciar ou inspirar os outros. Ou seja, são os líderes que devem instruir seus subordinados imediatos, pois a liderança é que representa um modelo adequado pela autoridade prática daquilo que se ensina, facilitando às pessoas o aprimoramento das habilidades necessárias para a realização das tarefas que lhes são confiadas. Por isso, as condições facilitadoras do processo de aprendizagem não podem ser delegadas a outros representantes da organização, por mais que estes conheçam as técnicas que promovem o desenvolvimento humano (GROVE, 1997, p. 241-42).

Um dos papéis do líder é criar uma organização em que as pessoas possam pensar pela suas próprias cabeças, identificar e solucionar problemas, detectando e aproveitando as oportunidades, pois sabem que o local de trabalho pode ser um ambiente fértil para o crescimento e o desenvolvimento pessoal (WICK e LEÓN, 1996, p. 29-30, 32; REICHELLED, 1996, p. 140-41).

Peter Senge (1999, p. 367-87), opinando a respeito da atuação dos líderes na criação de condições facilitadoras do processo de aprendizagem organizacional, diz que eles devem possuir uma nova forma de ação, atuando como:

- professores: neste papel eles são responsáveis por promover o surgimento de idéias que orientem os indivíduos e grupos (SENGE, 1999, p. 380, 383);
- regentes: comprometem-se com o propósito da empresa, orientando aqueles que trabalham para alcançar sua visão, determinando os objetivos da organização;
- projetistas: segundo Senge, nesta forma de atuação é que está a maior responsabilidade do líder, pois dita a maneira como se criam as condições para o desenvolvimento das pessoas e da empresa como um todo (SENGE, 1999: 368-69).

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997, p. 16-17) consideram como significativa a atuação dos líderes ao afirmarem que a sua principal função, sejam eles sêniores ou de nível médio, é direcionar os diversos processos para a criação do conhecimento dentro das empresas, provendo os funcionários de uma estrutura conceptual que os ajude a dar sentido à sua própria experiência.

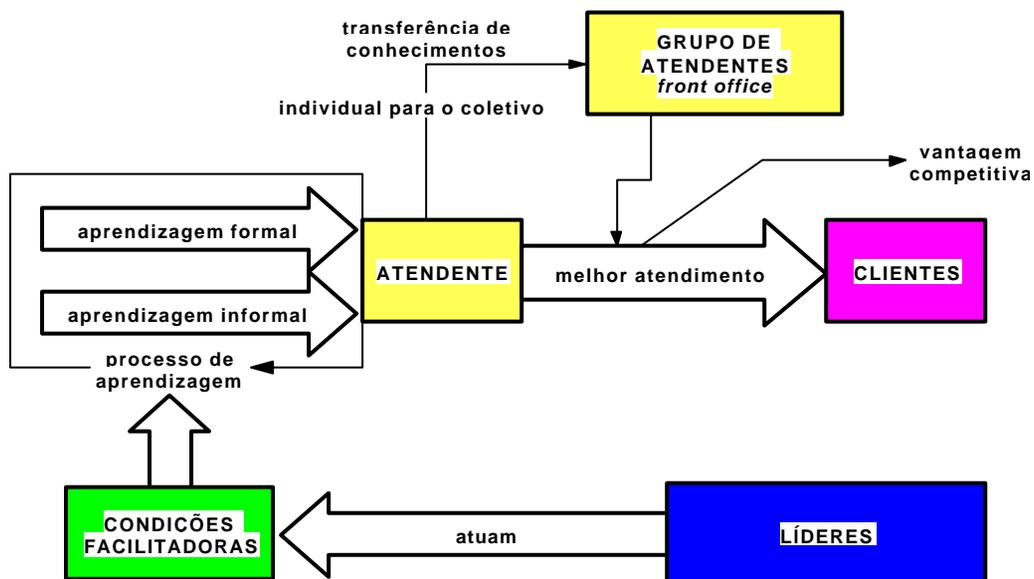
Os líderes servem como elo entre os ideais, visões empresariais, conceitos de negócios da alta administração e a realidade dos funcionários, principalmente daqueles da linha de frente, desenvolvendo um papel significativo no processo de criação do conhecimento, pois resumem o conhecimento tácito dessas pessoas e dos executivos sêniores, tornando-o explícito e incorporando-o a novos produtos

e serviços (NONAKA e TAKEUSHI, 1997, p. 16-17, 76; NORMANN, 1993, p. 95).

Tanto Nonaka e Takeuchi (1997, p. 176) como Helgesen (1998, p. 47) defendem que os líderes devem estimular seus liderados dando-lhes tarefas que sejam tão desafiadoras e exploratórias quanto possível, para gerarem, atualizarem e acumularem conhecimentos. Isso diz respeito diretamente aos líderes que trabalham na linha de frente do atendimento, pois estes podem obter informações atualizadas sobre as necessidades dos clientes da empresa.

Considerando o que foi abordado até o momento, elaborou-se um modelo conceitual para facilitar o seu entendimento, que vai apresentado na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – A Influência da Liderança na Aprendizagem



MODELO CONCEITUAL

O desenvolvimento dos funcionários das organizações, pelo processo de aprendizagem que é praticado no dia-a-dia das empresas, de forma sistemática ou não, que resulta em um aumento da qualidade dos serviços, torna-as superiores aos concorrentes, ou seja, possuidoras de uma vantagem competitiva (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000, p. 68; Certo, 1990, p. 3).

Portanto, quando se fala em empresas que almeiam melhores condições de competitividade, indica-se a necessidade da aprendizagem organizacional voltada para a qualidade de serviços prestados aos clientes (Davenport e Prusak, 1999, p. 16), e de líderes criando condições que facilitem o processo de aprendizagem de seus funcionários (Nanus, 1989, p. 81-97 *apud* Boyett e Boyett, 1999, p. 20).

Elaborado pelos autores a partir do referencial teórico

O AMBIENTE BANCÁRIO

FUNCIONAMENTO E PROCEDIMENTOS DE ATENDIMENTO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Toda atividade bancária se fundamenta na interação humana com o público (McTAVISH e PERRIEN, 1991, p. 10-11), ou seja, em função das especificidades das relações de produção desenvolvidas no interior de uma organização bancária, a ênfase em termos comportamentais recai sobre a relação do funcionário com o cliente (SEGNINI, 1988, p. 81). Por isso, visto que a atividade bancária é, em essência, uma prestação de serviços, importa considerar a relevância estratégica do fator humano (XAVIER, 1990, p. 57; CARCIONE, 1990, p. 2).

Dentre as estruturas vigentes de atendimentos a clientes em agências bancárias, Ortiz et al. (1993, p. 15-21) utilizam uma terminologia que denominam "plataformas de atendimento". No trabalho de campo da pesquisa, objeto deste artigo, foi observada a operação da plataforma para atendimento pessoal que compreende um ambiente destinado única e exclusivamente para oferecer serviços aos clientes preferenciais e especiais, ou mesmo aos não-clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas.

Essa plataforma é composta por gerentes/chefes de serviço e por funcionários voltados ao primeiro atendimento, orientando esses clientes de maneira a garantir a qualidade dos serviços por meio da triagem das suas necessidades, inclusive encaminhando-os para outras plataformas quando for o caso.

Outro aspecto relevante, a ser destacado quanto ao funcionamento bancário, são as exigências organizacionais caracterizadas pela centralização do poder nas matrizes e pela descentralização dos serviços prestados nas agências que se realizam dentro de um alto grau de normatização e rotinização administrativa (SEGNINI, 1998, p. 82).

Tal rotinização permite um maior controle da qualidade do desempenho das pessoas, muito embora a baixa motivação dada pela monotonia e a inflexibilidade sejam algumas das desvantagens da padronização (XAVIER, 1990, p. 21-23).

A avaliação da produtividade no atendimento aos clientes nos bancos é feita com base nos resultados obtidos; por exemplo, a captação de recursos, empréstimos e a venda de "produtos" são confrontados com as metas de produção previamente estabelecidas, individual ou coletivamente, que são um dos principais parâmetros para a ascensão na carreira bancária (ORTIZ et al., 1993, p. 81; SEGNINI, 1998, p. 92, 94).

OS FUNCIONÁRIOS DE ATENDIMENTO NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS

A necessidade de haver flexibilidade funcional no trabalho bancário alterou as exigências quanto à qualificação dos funcionários (PASTORE, 1995: 23; SEGNINI, 1998: 98-99).

Nesse sentido, o perfil dos trabalhadores bancários que atuam no setor de atendimento ao cliente, modificou-se gradativamente na última década, visto que houve uma demanda por profissionais mais qualificados, capazes de atuar também na venda dos diversos serviços bancários (SEGNINI, 1998, p. 162-63; CARCIONE, 1990, p. 38, 51, 53).

A importância dada pelos bancos à necessidade de possuir em seus quadros funcionais pessoas com maior grau de instrução escolar, pode ser observada nos seguintes dados levantados pela FEBRABAN, apresentados no Quadro 1, a seguir.

Quadro1 - Nível de Escolaridade dos Funcionários de Bancos

FAIXAS DE ESCOLARIDADE	EM 31.12.99	%
1º grau completo	35.609	8%
2º grau completo	222.558	54%
Superior completo	152.188	37%
Mestrado/doutorado	4.448	1%
TOTAL	414.803	100%

Fonte: Balanço Social da FEBRABAN, 1999.

Trata-se, portanto, de uma categoria profissional altamente escolarizada no contexto de um país que apresenta elevado déficit educacional (SEGNINI, 1998, p. 21).

É considerado qualificado aquele funcionário que detém um conjunto de habilidades de relacionamento interpessoal, adquiridas fora do ambiente de trabalho, e que realiza um grande número de operações, inclusive a venda de “produtos” e serviços, ou seja, que ocupa postos de trabalho funcionalmente flexíveis, com destaque àqueles relacionados com o atendimento aos clientes (SEGNINI, 1998, p. 162). No Bradesco, por exemplo, todos os funcionários são treinados para conhecer e saber atender aos diferentes tipos de clientes, com grande ênfase na venda dos produtos bancários (SEGNINI, 1988, p. 86).

Segnini (1998, p. 163-64) em estudo realizado em 1992 sobre um banco estatal, observou que o plano de treinamento dos funcionários já visava ao desenvolvimento de competências para o trabalho de vendas, tanto quanto para o relacionamento com clientes; deveriam conhecer todos os produtos e serviços oferecidos para proverem um atendimento de melhor qualidade.

○ LÍDER DENTRO DO CONTEXTO DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Em um quadro funcional típico de uma agência bancária, podem ser destacados dois níveis básicos de gerentes (OLIVEIRA et al., 2000):

- o gerente geral, com responsabilidade ampla dentro de uma agência;
- os chamados gerentes médios, mais especializados, ressaltando-se neste grupo os gerentes de “contas” (ou de clientes, relacionamento etc.) responsáveis pelo atendimento aos clientes (atividades fim) e aqueles pelo suporte administrativo (atividades meio).

O gerente de serviços mantém pouca interação com os clientes, mas exercita a sua capacidade de relacionamento interpessoal, transmitindo confiança aos atendentes. É dele a liderança da equipe de atendimento, dando orientações sobre a maneira eficiente de atender aos clientes nas agências bancárias, interpretando e reforçando a política organizacional sobre a qualidade dos serviços (XAVIER, 1990, p. 53-55).

Sobre isso, há o exemplo do Código de Ética do Banco Itaú (2000, p. 11) que recomenda:

“Quando no papel do gestor de pessoas, tenha em mente que seus funcionários o tomarão como exemplo. Suas ações, assim, devem constituir modelo de conduta para sua equipe”.

Isso mostra que a melhoria na qualidade do atendimento está intimamente relacionada com a capacidade dos funcionários em proporcionar soluções para a ampla gama de demandas requeridas pelos clientes, influenciada pelo apoio que o pessoal de atendimento recebe de seus líderes (ORTIZ et al., 1993, p. 80, 91; McTAVISH e PERRIEN, 1991, p. 9).

MÉTODO DA PESQUISA

Optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória por se tratar de um estudo empírico e o seu foco ter sido o de conhecer o “como” e o “por que” da relação entre o líder e os seus liderados em um ambiente determinado, o que não comportaria aplicar um método quantitativo (PATTON, 1990, p. 94).

Levou-se também em conta a sugestão de Bastos et al. (2002) de se concentrar os “[...] esforços de pesquisa na análise de micro práticas ou micro processos dentro do ambiente organizacional”, com o “[...] uso de estratégias mais qualitativas de pesquisa”.

Nesse sentido, foram adotados procedimentos sistemáticos de natureza qualitativa em que se buscou uma representatividade mínima do grupo dos sujeitos para participar da pesquisa, dentre os bancos participantes do estudo.

Como estratégia de pesquisa, buscou-se concentrar mais na análise dos significados que os entrevistados imprimem às suas ações do que à verificação de suas regularidades. Foram aplicadas as técnicas da Análise de Conteúdo para interpretar os dados obtidos que, segundo Chizzotti (1998, p. 98) e Bardin (1977, p. 42), é um método de tratamento e análise de dados coletados e registrados em textos escritos, ou ainda de informações orais, visuais, gestuais, relatadas em um texto ou documento, tendo como objetivo compreender, criticamente, o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente e as significações explícitas ou ocultas.

AMBIENTE DA PESQUISA E ENTREVISTADOS

Foram selecionados três dos maiores bancos nacionais, por número de agências e de funcionários, quais sejam, Bradesco, Itaú e Unibanco, sendo que estas três organizações juntas são responsáveis por mais de 18,3% do ativo total do setor, com 5.326 agências no país e 137.095 funcionários (BCB, 2000). A intenção foi de se estudar um ambiente com uma cultura mais consolidada e estável, como é o caso desses bancos.

Quanto aos entrevistados, foram escolhidos funcionários de agências bancárias, pessoas que atuavam prestando serviços no balcão de atendimento interagindo diretamente com os clientes, ou, conforme Ortiz et al. (1993, p. 15-21), funcionários que trabalhavam na plataforma de atendimento pessoal.

Em razão das instituições bancárias denominarem de diversas maneiras o cargo dos funcionários que prestam atendimento ao público, optou-se por chamá-los genericamente por “atendentes”. O mesmo aconteceu com os “gerentes de serviços”.

Observou-se nas diferentes agências bancárias que os atendentes trabalhavam em grupos compostos por três a quatro pessoas, subordinados ao gerente de serviços; este, por seu lado, reportando-se ao gerente geral da agência.

Os integrantes desses grupos de trabalho, em sua maioria, pertenciam ao sexo feminino, na faixa etária entre 24 e 27 anos, com escolaridade de nível superior em administração de empresas ou economia, sendo que o tempo de experiência na função variava entre pessoas em início de carreira, com alguns meses de trabalho, e pessoas com até oito anos de banco. Pelo próprio escopo do tema abordado, não foi entrevistado nenhum gerente geral das agências, nem gerente de serviços. O primeiro por que interage menos na relação direta e freqüente com os atendentes e o segundo, porque era o objeto dos depoimentos dos funcionários entrevistados e sua opinião não estava incluída no escopo do estudo.

COLETA DOS DADOS

Antes da coleta dos dados de campo foram levantadas informações específicas sobre o sistema bancário junto às organizações representativas dessas instituições, tais como a FEBRABAN – Federação das Associações de Bancos, a ABBC - Associação Brasileira de Bancos Comerciais e Múltiplos, o IBCB - Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, a ANDIMA – Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto, o BCB – Banco Central do Brasil, o principal órgão regulador e fiscalizador do setor financeiro, bem como junto ao Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários.

Tais informações, que serviram como fonte secundária de dados, permitiram o conhecimento e o entendimento sobre alguns dos processos de funcionamento dos bancos, particularmente aqueles que se referiam à participação dos funcionários de linha de frente, bem como sobre outros aspectos que foram relevantes para o planejamento e a interpretação dos dados da pesquisa.

A coleta de dados no campo foi realizada em duas etapas: na primeira delas foram conduzidas três entrevistas semi-estruturadas, baseadas em um roteiro previamente elaborado, com o objetivo de construir um roteiro definitivo das entrevistas para a etapa seguinte que trouxesse informações mais eficazes.

Na segunda etapa, as entrevistas foram realizadas com nove funcionários do atendimento, três de cada banco selecionado pertencentes a agências bancárias diferentes, todos escolhidos pelo critério de conveniência.

Utilizou-se a entrevista em profundidade que, conforme Rampazzo (2001, p. 119), consiste em “[...] uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando, verbalmente, a informação necessária”, pensamento também corroborado por Vergara (1998: 53).

É importante ressaltar que, conforme Oliveira (1995, p.139), a entrevista em profundidade é uma técnica qualitativa de pesquisa, sendo que com dez ou doze entrevistas, pode-se obter uma boa visão sobre o pensamento das pessoas que compõem a população que se esteja pesquisando.

As entrevistas foram gravadas em fita cassete, com a autorização prévia do gerente geral de cada agência bancária e dos próprios entrevistados.

Tanto na primeira como na segunda fase da coleta de dados, foram transcritas integralmente todas as falas gravadas para assegurar a confiabilidade das análises.

APLICAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo exigiu várias leituras do material das entrevistas para proceder-se à separação dos dados em diversas categorias de maneira a manter sua conexão com os objetivos da pesquisa (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 48).

Os critérios adotados nas categorizações das informações levantadas, bem como outros procedimentos de análise utilizados, foram basicamente os mesmos recomendados por Bardin (1977).

ANÁLISE DOS DADOS

CONSIDERAÇÕES SOBRE A ETAPA PRELIMINAR

Essa etapa da pesquisa apontou algumas características básicas das instituições bancárias que serviram de orientação para os encaminhamentos seguintes.

Constatou-se que a atuação dos funcionários entrevistados era caracterizada por um trabalho polivalente que, segundo Segnini (1998, p.163), é uma tendência na organização do trabalho bancário atual.

Constatou-se, também, que as atividades dos atendentes caracterizavam-se por procedimentos padronizados e rotinas inflexíveis, corroborando a opinião de Xavier (1990: 21), de que as novas orientações são conhecidas por meio de boletins informativos divulgados periodicamente nas agências. Assim que essas orientações são recebidas, passa-se diretamente à sua prática.

Ainda quanto a isso, verificou-se que para garantir que todos os integrantes do grupo de atendentes entendam com clareza as normas de procedimentos, os líderes procuram conferir se o seu pessoal lê os informativos recebidos.

Constatou-se que as dúvidas são também compartilhadas e resolvidas entre os próprios integrantes do grupo, que costumam trocar experiências acerca de suas atribuições, entre si e com o próprio líder, de maneira informal. Dessa maneira, muito embora os líderes estejam presentes no cotidiano das agências bancárias, essa comunicação acontece muitas vezes sem sua interferência direta, devido à própria natureza do trabalho do grupo de atendentes.

ANÁLISE DOS DADOS E SEUS RESULTADOS

O Quadro 2, à seguir, sintetiza as categorias obtidas na análise das entrevistas ligadas ao objetivo específico de verificar a existência de características comuns entre os líderes de grupos de atendimento sob o ponto de vista dos funcionários dos diferentes bancos participantes desse estudo.

Quadro 2 – Categorias Obtidas Análise dos Dados

Influenciador
Incentivador
Respeitador do grupo
Conhecedor do assunto
Professor
Servir de exemplo

Os comentários dos próximos parágrafos apresentam uma síntese das descobertas referentes a estas categorias.

Por meio das falas dos entrevistados, observou-se que o líder encaminha os atendentes para a execução de suas tarefas de modo a alcançarem, em conjunto, as metas propostas pelo banco, sem, contudo, imprimir à relação estabelecida um caráter autoritário, característica que demonstra o respeito com que o líder trata as pessoas de seu grupo de trabalho. Isso foi apontado não apenas como uma forma do líder evitar constranger publicamente qualquer um dos atendentes, como também de compartilhar idéias e opiniões com o seu pessoal.

Para o grupo alcançar as metas propostas pelo banco, o incentivo do líder é um importante fator de impulso ao trabalho, imprimindo ao cotidiano a valorização de experiências e conhecimentos dos atendentes. Desde que incentivados a encontrar em seu dia-a-dia soluções para dificuldades, por meio de experiências adquiridas anteriormente, eles sentem-se confiantes em aplicá-las ou em sugerir soluções para os novos problemas.

Acreditam que por estarem em contato direto com o cliente, vivenciam situações que lhes permitem observar nuances encobertas pela rigidez característica de seu trabalho.

A atuação dos líderes como facilitadores no processo de aprendizagem dos membros do grupo foi lembrada como fator relevante em algumas entrevistas. Sua interferência, nesse aspecto, foi considerada pelos entrevistados como fator decisivo para facilitar o andamento dos trabalhos. O papel do líder é visto como o de apresentar os procedimentos definidos pela hierarquia superior, de solucionar dúvidas, acompanhar o cotidiano do trabalho e de compartilhar as experiências de todos.

Por outro lado, alguns entrevistados revelaram que a atuação do líder em sua aprendizagem é de pouca ou nenhuma expressão.

Cabe lembrar que, nesses momentos, os líderes foram descritos como pessoas distantes, pouco envolvidas com o grupo ou mesmo centralizadoras. Os atendentes revelaram sentir-se muitas vezes sozinhos, contando pouco com a ajuda do líder para a solução de problemas.

Os entrevistados também demonstraram valorizar o conhecimento técnico de seus líderes ao reconhecerem sua larga experiência no cotidiano da agência. Por outro lado, um grupo de atendentes de um mesmo banco, ao arrolar características de seu líder, não lembrou este aspecto, demonstrando não considerá-lo como relevante.

Acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos de um líder experiente e aprender com ele foi expresso pelos atendentes como motivador. Diante da hipótese de terem que trabalhar junto a um líder que não demonstrasse experiência, os entrevistados manifestaram um sentimento de insegurança.

A significativa convergência de opiniões dos entrevistados evidenciou que os ambientes em que ocorre a sua aprendizagem apóiam-se em processos de atendimento e estrutura organizacional muito semelhantes. Conseqüentemente, é possível aceitar que esse perfil de liderança seja muito semelhante, nesses bancos estudados.

Outro objetivo específico da pesquisa foi o de identificar os estímulos facilitadores do processo de aprendizagem proporcionados pelo líder aos atendentes dessas agências. O Quadro 3, a seguir, sintetiza as categorias obtidas com relação a esse objetivo.

Quadro 3 – Estímulos Facilitadores do Processo de Aprendizagem

Liberdade para atuação
Apoio à solução de problemas
Valorização da iniciativa
Acatamento da opinião dos outros
Compartilhamento de conhecimentos
Disponibilidade para orientação
Promoção da visão de atendimento
Reforço das habilidades individuais

Foram consideradas como estimulantes ao processo de aprendizagem algumas características e iniciativas dos líderes, com destaque à liberdade para atuação concedida por eles.

Como o atendimento possibilita um contato com as pessoas que utilizam os serviços do banco, e uma vez que o atendente interage com o cliente, propicia-se o desenvolvimento de um conhecimento diferenciado com base nesta relação.

Quando os líderes permitem maior liberdade de atuação, sem ferir as normas básicas do banco, os atendentes revelaram que aumentam o seu comprometimento e procuram fazer o melhor em busca da qualidade do atendimento.

A autonomia proporcionada pelo líder ao grupo de trabalho traz oportunidades para que os indivíduos descubram soluções de problemas, podendo aprender com as experiências cotidianas. Promovendo o ponto de vista dessas pessoas, os líderes podem captar esses aprendizados, colocando-os a serviço da instituição (MORGAN, 1996, p. 92).

Vários entrevistados expressaram-se estar comprometidos com o progresso da agência e dispostos a cooperar, compartilhando suas experiências (SENGE, 2000b). Percebeu-se que estas manifestações positivas estão ligadas ao fato de que interagem e aprendem na relação direta com os clientes, o que promove a sua auto-estima.

Os atendentes que trabalham com líderes que oferecem liberdade de atuação, revelaram que contam sempre com a ajuda deles para solucionarem problemas no trabalho.

Com relação à valorização da iniciativa, os atendentes revelaram haver um reforço positivo dos líderes para que ajudem a melhorar o serviço aos clientes, o que lhes confere uma certa liberdade de atuação mesmo que limitada.

A interação constante com os clientes possibilita um aprendizado fora do alcance e da orientação restritiva e estruturada das instituições bancárias. Essa circunstância facilita aos atendentes disporem de um conhecimento adquirido de fonte externa, alternativa, que permite serem acatadas as suas opiniões, informações e sugestões.

Estar disponível para orientar os atendentes foi outro estímulo evidenciado na análise sobre os estímulos dos líderes. A sua posição é vista como crucial para fazer valer no nível operacional os objetivos da direção da organização com relação à qualidade do atendimento aos clientes.

Constatou-se que eles promovem uma visão do atendimento ao cliente que é compartilhada pelo seu grupo imediato, bem como definem os objetivos do atendimento, geralmente planejando em conjunto os meios para que estes sejam alcançados.

Finalmente, observou-se que, ao apoiar-se nas habilidades individuais e diferenciadas das pessoas, o líder consegue aproveitar o potencial de cada um naquilo que melhor atende às necessidades da agência, como também tornar os atendentes mais satisfeitos, na medida em que são responsabilizados por tarefas que vão ao encontro dos interesses destes.

CONCLUSÕES

Na busca de uma síntese para o que foi revelado na pesquisa, não obstante as suas limitações típicas de um estudo exploratório, há quatro aspectos que merecem ser destacados.

O primeiro deles diz respeito à percepção dos funcionários de atendimento quanto aos seus líderes.

Os entrevistados identificaram e reconheceram algumas características que podem ser consideradas comuns entre os seus líderes, independentemente do banco em que trabalham. Admitiram tratar-se de pessoas preocupadas com seu grupo de trabalho, podendo até mesmo servir como modelo de comportamento e como referência para a sua própria ascensão na carreira bancária. Considerando-se a percepção dos atendentes e as condições do ambiente de trabalho nessas agências, pode-se assumir que o estilo dominante dos gerentes de serviços é o de líderes transacionais (KOUZES e POSNER, 1997, p.345). Já pela tipologia de Kotter (2000, p.50-52), eles seriam mais propriamente gerentes do que líderes, pelo fato de serem responsáveis, essencialmente, por planejamento, aplicação de normas e controle de desempenho. Outra constatação confirma o que foi colocado por Hall (2002, p.143), de que há diferenças entre as formas do exercício da liderança que acontece no topo da organização e aquela no nível operacional. Assim, muito daquilo que tem sido colocado por diversos autores como papéis do líder não se verificou neste estudo, entre os quais:

- criar condições para as pessoas pensarem por si próprias (WICK e LEON, 1996, p.29-30; REICHHELD, 1996, p.140-141);
- promover o surgimento de novas idéias (SENGE, 1999, p.380-383);
- prover estrutura conceptual para criação do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.16-17);
- atuar como um elo entre a cúpula e a base para facilitar o trânsito de idéias e visões, tornando o conhecimento tácito em explícito para melhoria dos produtos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; NORMANN, 1993, p.95).

O segundo aspecto tem a ver com os estímulos oferecidos pelo líder para facilitar o aprendizado dos atendentes.

Sobre isso, verificou-se que a maioria dos líderes procura dar àqueles alguma liberdade de ação, valorizar a sua iniciativa, indicar as metas e partilhar os seus conhecimentos e experiências. O seu objetivo é criar e fazer prosperar um ambiente participativo, mas voltado a “[...]fazer com que as rotinas sejam cumpridas à risca”, segundo o depoimento enfático de um dos entrevistados. Os líderes têm procurado oferecer desafios, mesmo que timidamente, para reduzir as limitações à auto-expressão impostas pelo ambiente de trabalho (KOUZES e POSNER, 1997, p. 352). Com isso, buscam propiciar uma atmosfera em que possa existir um mínimo de autonomia para reduzir a frustração causada pela supervisão exercida predominantemente de cima para baixo (McGEE e PRUZAK, 1998, p.210; KOUZES e POSNER, 1997, p.38; STEIN e PINCHOT, 1995).

O terceiro aspecto a destacar, que diz respeito diretamente ao ambiente de trabalho, foi a homogeneização constatada na tecnologia e nos procedimentos nas agências bancárias, independentemente do banco estudado, que engessa a atuação dos atendentes e dos gerentes de serviços, corroborando as considerações de Hall (2002, p.141). Verificou-se uma padronização de tarefas muito rígida no dia-a-dia deles, que acarreta uma grande pressão para o cumprimento das normas e rotinas administrativas emanadas tanto do Banco Central, quanto das matrizes dos bancos. Apesar de ter sido evidenciada uma clara preocupação quanto à qualidade do atendimento aos clientes em todas as agências dos diferentes bancos, esta tem que ocorrer dentro deste contexto de muito pouca flexibilidade para o exercício da criatividade e de iniciativas pessoais.

O quarto aspecto diz respeito ao fato de que apesar dos atendentes manifestarem-se positivamente em relação aos seus líderes, estes grupos apresentam elevada rotatividade, especialmente entre aqueles que já detêm ou estão prestes a obter um título universitário.

Com base nas considerações acima é possível concluir que neste particular estudo exploratório, os líderes dos serviços de atendimento aos clientes mostraram oferecer contribuição efetiva na facilitação do aprendizado dos liderados apenas para garantir o cumprimento das normas operacionais emanadas da matriz do banco e do Banco Central. Nesse particular eles são o principal responsável por essa tarefa no plano operacional.

Assim, atender aos clientes dentro das normas bancárias parece ser a fonte principal do aprendizado dos atendentes que têm o gerente de serviços como um co-adjuvante.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris, SCHÖN, Donald A. *Organization learning II: theory, method and practice*. New York: Adison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASTOS, Antonio Virgílio, GONDIM, Sônia M.G., LOIOLA, Elizabeth, MENEZES, Igor G., NAVIO, Victor Luis R. *Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. Anais...Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.
- BCB – Banco Central do Brasil. [on line] Disponível em: <<http://BCB.org.br>> Acesso em 04 nov. 2000.
- BERNARDI, Maria Amália, et al. As 100 melhores empresas para você trabalhar. *Exame*, São Paulo, encarte da revista nº 721, agos 2000.
- BETHEL, Sheila Murray. *Qualidades que fazem de você um líder*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- BOYETT, Joseph, BOYETT, Jimmie. *O guia dos gurus – os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- CARCIONE, Sandra Grant. *Serviços bancários personalizados*. São Paulo: IBCB, 1990.
- CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1998.
- DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DE GEUS, Arie. *A empresa viva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FEBRABAN. Balanço social dos bancos, 1999 [on line]. Disponível em <<http://www.febraban.org.br/dadosgerais>> Acesso em 04 nov. 2000.
- FLEURY, Afonso Carlos, FLEURY, Maria Teresa L. *Aprendizagem e inovação organizacional - as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.
- GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E., et. al. *Organizando para competir no futuro - estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GARVIN, David A. Building a learning organization In *Harvard Business Review*, July/August, 1993.
- GIANESI, Irineu G. N., CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços - operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GROVE, Andrew. *Administração de alta performance - transformando subordinados e colaboradores em uma equipe altamente produtiva*. São Paulo: Futura, 1997.
- HALL, Richard. *Organizations: structures, processes, and outcomes*. 8 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro - estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HELGESEN, Sally. Liderando pela base In HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. *O líder do futuro - visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1998.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986
- KOTTER, John P. *Afinal, o que fazem os líderes - a nova face do poder e da estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOUZES, James M., POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARSHALL, Stephanie Pace. Criando comunidades vigorosas centradas no aprendizado para o século XXI In HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. *A organização do futuro - como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- McGEE, James, PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- McTAVISH, Ronald & PERRIEN, Jean. *Marketing nos bancos comerciais*. IBCB, 1991.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MUSSNUG, Kenneth J., HUGHEY, Aaron W. A verdade sobre as equipes. *HSM Management*, São Paulo, mai/jun 1998, n° 8, p. 140-46.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa - como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- NORMANN, Richard. *Administração de serviços – estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Nelio, et. al. *Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil*. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXIV, set 2000, Florianópolis – Brasil. Resumo dos trabalhos - ENAMPAD 00 – resumos (impressos) e textos integrais (CD-ROM). Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- PASTORE, José. *Recursos humanos e relações do trabalho com especial ênfase no caso de bancos*. São Paulo: IBCB, 1995.
- PATTON, Michael Q. *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd. Newbury Park: Sage, 1990.
- RAMPAZZO, Lino. *Metodologia científica – para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação*. São Paulo: Stiliano, 2001.
- REICHHELD, Frederick F. *A estratégia da lealdade – a força que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ROBERTS, Charlotte, ROSS, Rick, SMITH, Bryan. Campos de liderança In SENGE, Peter, et al. *A quinta disciplina* caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- SEGNINI, Liliansa. *A liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: EDUC, 1988.
- _____, *Mulheres no trabalho bancário*. São Paulo: EDUSP, 1998.
- SENGE, Peter. Rethinking leadership in the learning organization. The Systems Thinker. Pegasus Communications, February 1996, [on line]. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em 03 jul. 2000.
- _____, Interview with Peter Senge: Rethinking Leadership Executive Excellence. Provo, May 1998, [on line]. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em 03 jul. 2000.
- _____, As cinco disciplinas. HSM Management, São Paulo, jul/agos 1998b, n° 9, p.182-88.
- _____, A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1999.
- _____, Creative tension In Executive Excellence. Provo, Jan 1999b, [on line]. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em 03 jul. 2000.
- _____, Além da quinta disciplina. HSM Management, São Paulo, mar/abr 2000, n° 19, p.18-22.
- STEIN, Robert G., PINCHOT, Gifford. Building an intelligent organization In Association Management. Washington, Nov 1995, [on line]. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em 03 jul. 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- WHITELEY, Richard. Foco no cliente. *HSM Management*, São Paulo, sete/out 1997, n° 4, p. 62-68.
- _____, *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- WICK, Calhoun W., LEÓN, Lu Stanton. *O desafio do aprendizado – como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado*. São Paulo: Nobel, 1996.
- WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, John. *Administração estratégica – conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- XAVIER, Ernani P. *Marketing bancário: supremacia do cliente*. São Paulo: IBCB, 1990.

RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS: UMA QUESTÃO DE IMAGEM OU DE ESSÊNCIA?

J. Ricardo C. de Mendonça*

Julio Cesar de Santana Gonçalves**

RESUMO

Este artigo, por meio de uma abordagem teórica, discute possíveis relações entre as ações sociais corporativas e o processo de obtenção de legitimidade organizacional por meio do uso do gerenciamento de impressões. O conceito de responsabilidade social adotado refere-se à atuação legítima e voluntária das empresas com a comunidade externa e interna, na qual ela está inserida, ou seja, o envolvimento das empresas com atividades e ações que possam contribuir para manter ou aumentar o bem-estar social (Aligleri e Borinelli, 2001). Para atender ao objetivo proposto, utiliza-se como subsídio a teoria de Gerenciamento de Impressões. O processo de gerenciamento de impressões é entendido como todas as atividades que um ator social (indivíduo, grupo ou organização) desenvolve no sentido de influenciar o modo como os outros o vêem, visando à criação de uma imagem social desejada. Apresenta-se, então, três situações possíveis quanto ao impacto das ações de responsabilidade social na imagem corporativa das organizações: 1) essência com pouco reflexo na imagem; 2) imagem e essência; e 3) imagem com pouca essência.

ABSTRACT

This paper discusses the possible relationships between corporate social actions and organizational legitimization processes through a theoretical approach. The concept of social responsibility refers to the legitimate and voluntary actions of companies with society and its internal public, in other words, the companies' commitment with activities that may contribute to maintain or to increase the social well-being (ALIGLERI and BORINELLI, 2001). In order to develop the discussion proposed, the Impressions Management theory is used. Impressions management is understood as all activities that a social actor (individual, group or organization) develops in order to control the way one see himself, searching to create a desired social image. It is presented three possible situations of how social responsibility actions can impact corporate image: 1) substance with little impact on image; 2) image and substance; and 3) image with little substance.

*Observatório/PROPAD/UFPE E PPGA/UFRGS

**Observatório/PROPAD/UFPE

INTRODUÇÃO

A responsabilidade social corporativa (RSC) vem sendo discutida no meio acadêmico desde a década de 50 e, recentemente, sua importância tem sido retratada no surgimento de normas e padrões de certificação social e ambiental, tais como SA 8000, AA 1000 e ISO 14000. Para Aligleri e Borinelli (2001, p. 3), a responsabilidade social pode ser definida como “a atuação legítima e voluntária das empresas com a comunidade externa e interna na qual ela está inserida, ou seja, o envolvimento das empresas com atividades e ações que possam contribuir para manter ou aumentar o bem-estar social”.

Schommer e Fischer (1999, p.106) acrescentam que “a ideia de responsabilidade social nos negócios ganhou impulso no Brasil, especialmente, a partir da criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em setembro de 1998”. É notória também a participação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) por se preocupar com ações sociais corporativas voltadas para o terceiro setor; e do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) que tem desempenhado um papel importante na mobilização do empresariado brasileiro para publicar o Balanço Social da organização, como forma de assumir sua responsabilidade social.

A atuação desses institutos no sentido de mobilizar as empresas a desenvolverem ações sociais indica que as organizações, para obterem legitimidade, precisam se adequar aos seus ambientes técnico e institucional, pois, como salienta Brown (1994), as organizações fazem parte de um ambiente social do qual elas são dependentes. Assim, elas necessitam ter um *status* legítimo para obter facilidades. A **legitimidade**, para Pfeffer e Salancik (1978), é um *status* conferido à organização quando os *stakeholders* endossam e dão suporte aos seus objetivos e às suas atividades.

Atualmente, muitas empresas brasileiras parecem buscar legitimidade ao desenvolverem ações de cunho social, pois reconhecem ou acreditam que tais **ações têm impactos positivos em sua imagem corporativa**¹. Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002) defendem que as organizações, no sentido de influenciar as impressões de públicos-chave e obter o seu endosso e suporte, empreendem estratégias e táticas de **gerenciamento de impressões** (GI). Conforme Deaux e Wrightsman (1988, p. 81), o gerenciamento de impressões pode ser descrito como “o processo geral pelo qual as pessoas se comportam de modos específicos para criar uma imagem social desejada”. Sob este ponto de vista, o gerenciamento de impressões pode ser considerado uma parte significativa da vida organizacional, pois, como apontam Mendonça e Fachin (2001), clientes, outras organizações, gerentes, empregados, todos fazem parte de uma teia de relações, em que afetar as impressões de outros atores sociais sobre si mesmo faz parte do jogo. Vale destacar que apesar de amplamente discutido na literatura especializada² desde a década de 50, o gerenciamento de impressões apresenta-se como um tema quase inexplorado na realidade brasileira.

Acredita-se que empresas que assumem uma dimensão ética e socialmente responsável melhoram a sua imagem e ganham o respeito das comunidades com as quais interagem. Entretanto, salienta-se que muitas empresas adotam ações éticas e socialmente responsáveis na expectativa, por vezes, de que estas ações se traduzam em preferência do público consumidor por seus produtos ou serviços. Algumas dessas empresas não objetivam apenas ganhos de mercado, mas também “facilitação” para obter recursos ou incentivos do governo e apoio de representantes da sociedade civil. Vale destacar, também, que podem existir empresas que não possuem objetivos meramente instrumentais por trás das atividades de responsabilidade social que desenvolvem.

¹ Neste texto adota-se os termos *imagem corporativa* e *imagem institucional* como sinônimos.

² Os conceitos e as pesquisas sobre o gerenciamento de impressões (ou auto-apresentação) têm suas raízes na sociologia, com os trabalhos de Erving Goffman, e na psicologia social com os trabalhos de Edward Jones.

A idéia apresentada acima propicia uma questão que se considera intrigante: até que ponto a imagem de socialmente responsável, transmitida por algumas empresas, reflete realmente a identidade ou a essência dessas organizações ou é apenas uma estratégia para obter legitimidade?

Pelo exposto anteriormente, o objetivo deste artigo é discutir possíveis relações entre as ações sociais corporativas e o processo de obtenção de legitimidade organizacional por meio do uso do gerenciamento de impressões.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A LEGITIMIDADE

Os conceitos de responsabilidade social e cidadania empresarial têm sido usados com frequência pela mídia, governo, entidades de classes, empresários e trabalhadores que, recebendo pressão da sociedade por ações sociais que resultem em impactos à comunidade, procuram relacionar sua imagem a ações positivas. A responsabilidade social corporativa, segundo Almeida (1999, p. A-2), é “o comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”. Acredita-se que a responsabilidade social corporativa é a expansão e a evolução do conceito de empresa para além do seu ambiente interno, pois, para Makower (1994), uma empresa socialmente responsável tem uma visão de que tudo que ela faz gera uma variedade de impactos diretos e indiretos dentro e fora dela, atingindo desde os consumidores e empregados até a comunidade e o meio ambiente.

Schommer e Fischer (1999, p. 105) observam que no cotidiano das empresas no Brasil, “o conceito de responsabilidade social está mais diretamente relacionado à ação empresarial, lucrativa, podendo incluir ou não ações filantrópicas com a comunidade”. Quer dizer, existem empresas que desenvolvem ações sociais com fins meramente instrumentais, mercadológicos.

Melo Neto e Froes (2001) salientam que houve uma quebra de paradigma no conceito de responsabilidade social no que se refere ao rompimento com as ações de caráter unicamente filantrópico (simples doações baseadas numa ação individual) para uma filantropia de alto rendimento (baseada no marketing social). A filantropia esteve associada, historicamente, a atividades beneficentes, com conotação paternalista. A responsabilidade social difere da filantropia porque reflete consciência social e dever cívico. As diferenças entre filantropia e responsabilidade social são apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 1 – Diferenças entre a Filantropia e a Responsabilidade Social

Filantropia	Responsabilidade Social
Ação individual e voluntária. Fomento da caridade. Base assistencialista. Restrita a empresários filantrópicos e abnegados. Prescinde de gerenciamento. Decisão individual.	Ação coletiva Fomento da cidadania. Base estratégica. Extensiva a todos. Demanda gerenciamento. Decisão consensual.

Fonte: Melo Neto e Froes, 2001, p. 28

Segundo Melo Neto e Froes (2001), houve uma mudança no foco da responsabilidade social corporativa, das ações meramente filantrópicas para ações mais substanciais que proporcionem o desenvolvimento social.

Para Martinelli (1997), há organizações que atuam no campo da responsabilidade social porque visualizam nisso oportunidades de negócio; outras parecem atuar como “organizações sociais” por se preocuparem em manter um relac-

onamento harmonioso e ético com todos que compõem os seus grupos de interesse, sejam estes clientes, fornecedores, governo, acionistas ou sociedade; e existem aquelas que atuam como empresas cidadãs ao contribuírem para o desenvolvimento social e por assumirem esse compromisso.

De acordo com dados de uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, sobre como e porque as empresas atuam na área social, existe entre os pesquisados a percepção de que a ação social acaba por trazer um retorno positivo para a empresa (IPEA, 2001).

Assim, adota-se como pressupostos neste artigo a existência de organizações que desenvolvem ações sociais condizentes com seus valores organizacionais e a existência de outras que têm como objetivo criar uma imagem de responsabilidade social como uma estratégia mercadológica, mas que não corresponde, na verdade, aos valores e prática na organização. Melo Neto (1999, p. 154) parece corroborar estes pressupostos ao salientar que muitas empresas utilizam o marketing de filantropia enfatizando “a doação de equipamentos como estratégia de promoção de produtos e marcas”. O uso da filantropia como estratégia de vendas cujos recursos destinam-se a entidades beneficentes, como estratégia de promoção institucional, e de relações públicas com o fim de ter um bom relacionamento com o governo e a sociedade, são consideradas também pelo autor como ações para obter ganhos de mercado.

Ainda uma outra distinção importante a ser feita é entre responsabilidade social e obrigação social. Isso porque parece haver uma tendência das organizações socialmente responsáveis buscarem extrapolar os benefícios legais previstos. Dessa forma, as ações corporativas de responsabilidade social normalmente se caracterizam pela adoção de um comportamento ético pela organização. Quando uma organização se relaciona com todos os grupos de interesse que a influenciam ou que são impactados por sua atuação (*stakeholders*) de forma ética, acredita-se que tende a haver nesta organização a congruência entre suas ações, seus valores, suas políticas, sua cultura e a sua visão estratégica. Isso pode ser feito por meio de uma comunicação interna e externa transparente, ou quando a organização desenvolve ações que objetivem desenvolvimento social. A incorporação e a difusão desses princípios éticos qualificam a organização como socialmente responsável.

Conforme Melo Neto e Froes (2001), uma empresa que desenvolve ações sociais pode adotar valores éticos, difundi-los e transferir estes valores. A **adoção** caracteriza-se por uma mudança organizacional que implica assimilar à cultura empresarial valores éticos que devem ser observados e praticados. Machado e Kopittke (2002, p. 7) salientam que “a cultura provê o material simbólico com o qual as imagens serão construídas e comunicadas”. Assim, pode-se argumentar que a adoção de valores éticos à cultura empresarial terá, provavelmente, um reflexo na imagem organizacional. Na **difusão**, objetiva-se desenvolver ações sociais que se traduzam em resultados positivos para a comunidade, uma vez que há toda uma cultura organizacional interna voltada para isso. Mas, é com a **transferência** de seus valores éticos, traduzidos na sustentabilidade e efetividade de suas ações sociais, que uma empresa tende a exercer plenamente sua responsabilidade social.

Segundo Martinelli (1997), a correta prática da responsabilidade social pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazo, proporcionando valor agregado à imagem corporativa da empresa, motivação do público interno, vantagem competitiva, facilidade no acesso ao capital e financiamento, reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais, melhoria do clima organizacional, dentre outros. No entanto, se as ações de responsabilidade social não refletirem os valores e cultura corporativos, a adoção de tais ações poderá ser percebida apenas como ferramenta de promoção e publicidade.

Ressalta-se, entretanto, que a responsabilidade social corporativa deve estar relacionada a valores éticos. Assim, uma empresa que atua de forma responsável

tende a atentar para que estes valores estejam de fato presentes em toda a extensão de seus negócios, ou podem correr o risco de ter a sua atuação mal interpretada pela sociedade, o que poderia gerar um efeito oposto ao desejado, ou seja, uma desvalorização de sua imagem. Uma empresa que, por exemplo, desenvolve uma série de projetos sociais para a comunidade, mas não trata seus funcionários de forma adequada, ou aceita produtos de fornecedores de desempenho ético duvidoso, pode suscitar questões na sociedade e colocar em dúvida a existência de uma verdadeira responsabilidade social.

Melo Neto e Froes (2001) argumentam que as empresas socialmente responsáveis tendem a se destacar pelo seu padrão de comportamento ético-social, demonstrando comprometimento com a comunidade local e com seus funcionários, por meio de ações sociais cujo principal objetivo não é o marketing, mas sim o desenvolvimento local. Como uma tentativa de contextualizar as ações de responsabilidade social, Melo Neto e Froes (2001) mostram que, atualmente, há predominância de ações sociais externas, voltadas para a sociedade ou para a comunidade local, sobre as de caráter interno, cujo alvo são os funcionários e seus familiares. Os autores salientam, também, que grandes organizações criaram suas fundações e atuam socialmente na área de educação, como é o caso da Fundação Bradesco; e que prevalece no país o padrão assistencialista em ações sociais, em especial junto a empresas de pequeno e médio porte, apesar de as grandes empresas já terem identificado a importância de ações sociais sustentáveis.

Ao que parece, a adoção de práticas de responsabilidade social corporativa tem crescentemente assumido um caráter legitimante e legitimado na sociedade, caracterizando-se, assim, como um aspecto que merece a atenção tanto do meio gerencial, quanto do meio acadêmico. A questão da necessidade das organizações em obterem legitimidade no ambiente social no qual estão inseridas, tem sido discutida com grande frequência sob a abordagem da **teoria institucional**. Dentre outros aspectos, a teoria institucional argumenta que o ambiente se relaciona com as organizações mediante a imposição de normas e valores, que acabam sendo validadas no contexto organizacional, sem que haja, necessariamente, um requisito técnico. Desta forma, o ambiente representa não apenas a fonte e o destino de recursos materiais (tecnologia, pessoas, matéria-prima), mas também fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento social e legitimação). Configuram-se, então, o ambiente técnico e o ambiente institucional. O primeiro, conceituado genericamente como “ambiente tarefa”, provê meios e fins para os produtos e serviços gerados pela organização. Neste ambiente, as organizações são recompensadas na medida em que exercem controle eficiente e efetivo sobre os processos de trabalho. Já o ambiente institucional provê os fatores cognitivo-culturais, como normas e valores os quais as organizações se conformam para obter legitimidade (SCOTT, 1998).

Para obterem legitimidade, as organizações podem vir a adotar o que a teoria institucional denomina de “isomorfismo”, processo que faz com que uma organização, submetida a pressões semelhantes em seu ambiente, procure adotar o mesmo conjunto de ações legitimadas. Isto ocorre, segundo DiMaggio e Powell (1991), através de três mecanismos de adaptação institucional: 1) o isomorfismo **mimético**, resultante da adoção de práticas de outras organizações pertencentes ao seu ambiente específico e que estão legitimadas; 2) o **normativo**, que se refere a interpretação dos problemas em evidência nas organizações; e 3) o **coercitivo**, que se origina das pressões de uma organização “forte” sobre uma mais “fraca”.

Tendo em vista as questões abordadas acima, discute-se as relações existentes entre as ações sociais desenvolvidas pelas organizações e o processo de obtenção de legitimidade organizacional, tendo como subsídio a teoria de gerenciamento de impressões organizacional.

GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES E IMAGEM CORPORATIVA

Uma **impressão** pode ser definida como uma idéia, um sentimento ou uma opinião que o indivíduo tem sobre alguém ou algo, ou que alguém ou algo dá ao indivíduo; podendo ainda significar o efeito que uma experiência ou uma pessoa tem sobre alguém ou algo.

O gerenciamento de impressões, conforme Mohamed, Gardner e Paolillo (1999), se refere à regulação de ações e informações no sentido de formar (moldar) as percepções de outros sobre alguém. Buscando ampliar o foco de análise do GI, Mendonça, Vieira e Espírito Santo (1999) argumentam que o gerenciamento de impressões deve ser entendido não apenas como um processo desenvolvido para influenciar as impressões sobre um indivíduo, mas, também, como possíveis comportamentos voltados para a criação de impressões de grupos e de organizações como um todo. Esta visão ampla do GI vai ao encontro do pensamento de Snider e Copeland (1989, p. 7), os quais salientam que “as próprias organizações envolvem-se em processos de gerenciamento de impressões”. Assim, o gerenciamento de impressões é entendido como todas as atividades que um ator social (indivíduo, grupo ou organização) desenvolve no sentido de influenciar o modo como os outros o vêem, visando a criação de uma **imagem** social desejada.

Conforme Hooghiemstra (2000), a teoria da legitimidade é o modelo mais amplamente usado para explicar os processos de divulgação e exposição de comportamentos ambientais e sociais de organizações. Um aspecto central para a teoria da legitimidade, apontado por este autor, é o conceito de “contrato social”, o qual implica que a sobrevivência de uma organização depende da medida em que ela opere dentro dos limites e normas definidos pela sociedade. Para Hooghiemstra (2000, p. 56), “como os limites e as normas societais podem mudar ao longo do tempo, a organização continuamente tem que demonstrar que suas ações são legítimas e que ela se comporta como uma boa corporação cidadã”.

Suchman (1995) salienta que a legitimidade é uma percepção generalizada de que as ações da organização são desejadas, corretas e apropriadas dentro do sistema de normas, valores e crenças do ambiente. Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002, p. 12), buscando integrar as teorias institucionais e de gerenciamento de impressões, argumentam que

“as organizações que desejem obter a aceitação dos seus constituintes devem não apenas se conformar às regras e requerimentos desses constituintes, mas também comunicar, expressar, tornar evidente esta conformidade. Pois, caso isso não ocorra, os *stakeholders* não terão informações, ou elas serão sofríveis, para avaliar as organizações. Assim, as organizações, com o objetivo de que lhe seja conferida legitimidade, se engajam no gerenciamento de impressões organizacional buscando criar e enviar aos seus públicos constituintes mensagens que retratem estruturas e ações, reais ou fictícias, que sejam congruentes com as demandas do ambiente técnico-institucional”.

Esta idéia vai ao encontro do pensamento de Hooghiemstra (2000), que afirma que as organizações podem tentar influenciar a percepção das pessoas sobre a empresa através do uso de dispositivos de gerenciamento de impressões.

Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002), ao discutirem a busca da legitimidade por intermédio do gerenciamento da imagem corporativa, destacam que o gerenciamento de impressões pode ser abordado como um processo de comunicação em que são criadas e enviadas mensagens para uma audiência com o objetivo de transmitir uma determinada **imagem** ou **impressão**. Ainda segundo os autores

“no processo de gerenciamento de impressões organizacional, as organizações podem empreender estratégias diretas e assertivas buscando influenciar as impressões de seus públicos em relação a sua atratividade, competência, efetividade, sucesso, integridade, **responsabilidade soci-**

al, confiabilidade, poder coercitivo ou dependência e vulnerabilidade. Essas estratégias refletem comportamentos pró-ativos da organização, ações iniciadas pelo ator visando a realização de seus objetivos” (p.11.) (ênfase adicionada).

Ao se abordar o GI como um processo de comunicação vale pontuar que, enquanto um ator social está gerenciando as impressões de outros, estes estão decodificando tudo que o ator faz, formando assim suas impressões sobre ele. Esta interação entre o ator e a sua audiência apresenta dois aspectos importantes: o **gerenciamento de impressões** e a **formação de impressões**. O gerenciamento de impressões é tudo que uma pessoa faz para influenciar o modo como os outros o vêem e a imagem que eles desenvolvem dela. A formação de impressões, por sua vez, ocorre quando as pessoas decodificam as mensagens e formam impressões e imagens de outras pessoas.

Realizadas as considerações acima, cabem aqui algumas observações sobre a **intencionalidade** dos comportamentos de GI. Gardner e Martinko (1988) assinalam que a intencionalidade é uma das dimensões fundamentais nas quais o gerenciamento de impressões varia. Entretanto, parece não existir um consenso entre os autores na área quanto ao grau de intencionalidade necessário para que se possa considerar um comportamento como “gerenciamento de impressões”. Segundo uma corrente de autores, o GI deve ser deliberado, pois o processo de comunicação apenas se consuma quando ela é pretendida por parte do emissor. Sob outro ponto de vista, alguns autores argumentam que a intencionalidade não é necessária para considerar qualquer comportamento como um ato de GI, já que as pessoas irão formar impressões acerca do ator sem considerar a consciência ou a intenção do ator em criar e enviar essas mensagens. As pesquisas sobre GI, conforme Gardner e Martinko (1988), têm se focado principalmente em **comportamentos intencionais**, os quais envolvem a aplicação de comportamentos verbais, não-verbais e a utilização de artefatos, com a finalidade de criar impressões calculadas³.

Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) propõem uma taxonomia de gerenciamento de impressões para o nível organizacional de análise, conforme é apresentado no Quadro 2. Cabe salientar que as estratégias de GI apresentadas na taxonomia de Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) são baseadas em Jones e Pittman (1982), os quais desenvolveram uma taxonomia de GI amplamente aceita e usada na literatura especializada.

Quadro 2 – Estratégias Diretas e Assertivas de GI Organizacional

Estratégia	Definição
Insinuação	Comportamentos que o ator usa para fazer a organização parecer mais atrativa para outros.
Promoção Organizacional	Comportamentos que apresentam a organização como sendo altamente competente, efetiva e bem sucedida.
Exemplificação	Comportamentos usados pela organização para projetar imagens de integridade, responsabilidade social e confiabilidade moral; esta estratégia pode também ter como objetivo buscar a imitação de outras entidades.
Intimidação	Comportamentos que apresentam a organização como uma entidade poderosa e perigosa, a qual é capaz e disposta a infligir sofrimento sobre aqueles que frustram seus esforços e objetivos.
Suplicação	Comportamentos desenvolvidos pela organização que projetam uma imagem de dependência e vulnerabilidade com o propósito de solicitar a assistência de outros.

Fonte: adaptado de Mohamed, Gardner e Paolillo (1999)

³ Deve-se fazer uma distinção entre as impressões que um ator quer que outros formem – o que é chamado de impressões calculadas – e as impressões que o ator não intenciona que outros formem – impressões secundárias.

A estratégia de **insinuação** refere-se a uma classe de comportamentos estratégicos planejados para aumentar a atratividade de um ator social para uma audiência que controla recursos importantes para o ator. A insinuação é um comportamento premeditado, o qual é escolhido para se obter certos resultados. Neste contexto, o ator social é a organização e a audiência é um ou mais de seus constituintes, ou *stakeholders* (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999).

A **promoção organizacional** é uma estratégia que pode ser utilizada pelas organizações no sentido de buscar criar ou manter uma imagem de competência. A **exemplificação**, por sua vez, é uma estratégia que a organização pode adotar para projetar imagens de integridade, de responsabilidade social e de valor moral (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999). Estes autores salientam que

“de forma distinta da insinuação, a qual se focaliza nos atributos desejáveis da organização, ou da promoção organizacional, que acentua suas competências, a exemplificação realça as qualidades sociais e estéticas. Para tal, a organização pode se ocupar de atividades tais como filantropia, serviços comunitários e melhorias na comunidade” (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999, p. 118).

A **intimidação** é uma estratégia usada para transmitir impressões sobre a assertividade e o poder da organização. O ator social, ao se engajar na estratégia de intimidação, busca ser temido por outros atores sociais. Por outro lado, a estratégia de **suplicação**, pretende transmitir uma imagem de dependência e de deficiência, no sentido de solicitar a ajuda de outros. Vale salientar que as estratégias de GI apresentadas por Mohamed, Gardner e Paolillo (1999) não são mutuamente excludentes, podendo, assim, o ator social utilizar mais de uma estratégia ao mesmo tempo.

Ao discutir a comunicação corporativa e o gerenciamento de impressões, Hooghiemstra (2000) apresenta uma distinção entre estratégias⁴ aquisitivas (ou proativas) e prospectivas (ou reativas) de GI, como pode ser observado na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 – Táticas de GI de Aclamação versus Táticas GI de Explicação⁵

	Positiva, Aclamação	Negativa, Explicação
Trata de Responsabilidade	Intitulações	Desculpas
Trata de Consequências	Acentuações	Justificativas

Fonte: baseado em Hooghiemstra (2000).

Nas palavras de Schlenker (1980, p. 163), as “táticas de aclamação são planejadas para explicar um evento desejável de modo que se maximize as implicações desejáveis para o ator”. Ainda segundo o autor, para realizar a tática de **aclamação**, o ator usa **intitulações**, que maximizam a sua responsabilidade pelo evento; e **acentuações**, as quais maximizam a desejabilidade do evento em si mesmo.

Schlenker (1980) destaca que as táticas de explicação de **desculpas** e de **justificativas** são as contrapartes das táticas de aclamação. Conforme Schlenker (1980), a tática de **explicação** compreende as explicações projetadas para minimizar a severidade aparente de uma situação (evento indesejável). As desculpas e as justificativas, as quais são as formas básicas de explicação, referem-se respectivamente a: 1) tentativas do ator para minimizar suas responsabilidades por um evento indesejável, através da admissão de culpa juntamente com uma tentativa de obter perdão; e 2) tentativas do ator para minimizar ou negar a natureza indesejável de um evento ocorrido, pelo qual ele assume alguma responsabilidade.

⁴ Hooghiemstra (2000) não faz distinção aparente entre os termos “estratégia” e “tática”.

⁵ Do original *Acclaiming – entitlements e enhancements; e Accounting – excuses e justification*.

IDENTIDADE, IMAGEM E CULTURA ORGANIZACIONAL

Albert e Whetten (1985) definem a **identidade organizacional** como aquilo que é central, distintivo e duradouro sobre o caráter de uma organização. Caldas e Wood Jr. (1999), ao discutirem o conceito de identidade apresentado por Albert e Whetten (1985), colocam que o aspecto da centralidade indica as características vistas como a **essência** de uma organização; a distintividade, por sua vez, refere-se aos elementos os quais distinguem uma organização de outra; e, finalmente, o aspecto duradouro da identidade organizacional, o qual relaciona-se à continuidade temporal, ressalta aquelas características organizacionais que são relativamente estáveis no decorrer do tempo.

Caldas e Wood Jr. (1999) apontam as diferentes perspectivas ou focos, existentes em relação ao objeto sobre o qual o conceito de identidade recai. Ainda segundo Caldas e Wood Jr. (1999, p. 119), "além do objeto *indivíduo* (o foco mais popular), outras entidades também podem 'possuir identidade'". A dimensão do objeto de aplicação do conceito de identidade é apresentada por Caldas e Wood Jr. (1999) como um *continuun*, composto por quatro objetos focais: indivíduo, grupo, organização e humanidade. Cabe salientar que, neste artigo, o foco da discussão sobre a identidade é o nível organizacional.

Hatch e Schultz (1997) chamam a atenção para a diferença na abordagem do conceito de identidade na literatura de marketing e na literatura organizacional. Conforme esses autores, o foco do marketing é na identidade corporativa e lida com os meios pelos quais os gerentes expressam idéias-chave sobre a identidade de uma organização a audiências externas. A abordagem organizacional, por sua vez, está mais interessada na relação entre os funcionários e suas organizações.

Ainda de acordo com Hatch e Schultz (1997), a **identidade organizacional** refere-se, de forma ampla, ao que os membros da organização percebem, sentem e pensam sobre sua organização. Assume-se, então, que a identidade organizacional é "um entendimento coletivo e comumente compartilhado dos valores e características distintivas da organização" (HATCH e SCHULTZ, 1997, p. 357). Acredita-se que o conceito de gerenciamento de impressões organizacional caracteriza-se como um elemento central no processo de comunicação da identidade organizacional aos públicos-chave da organização, o que, argumenta-se, influencia no processo de formação (ou manutenção) da identidade e da imagem corporativa.

Para Alvesson (1990, p. 376) a **imagem organizacional**⁶ é "uma impressão holística e vívida possuída por um indivíduo ou um grupo em particular em relação a uma organização e é um resultado de um retrato fabricado e projetado desta organização". Entende-se, neste texto, a **imagem** como sendo "o conceito ou conjunto de opiniões subjetivas de um indivíduo, do público ou de um grupo social, a respeito de uma organização, empresa, produto, marca, instituição, personalidade etc." (RABAÇA e BARBOSA, 2001, p. 377).

Hatch e Schultz (1997) salientam que a imagem organizacional é influenciada pela interação cotidiana entre os membros da organização e suas audiências externas. Estes autores salientam que

"a identidade organizacional é comunicada a vários constituintes do ambiente externo, os quais formam imagens da organização, ao menos parcialmente, em resposta a comunicações baseadas na identidade. As formas e meios de tais comunicações podem diferir, variando de aparições não planejadas dos gerentes de topo na mídia a uma estratégia consciente para comunicação corporativa externa (...)" (HATCH e SCHULTZ, 1997, p. 362).

Dentre as formas de comunicação corporativa possíveis, Hatch e Schultz (1997) apontam a propaganda institucional e as ações de relações públicas. Defende-se, aqui, que o gerenciamento de impressões organizacional compreende

⁶ Considera-se, neste artigo, que a imagem organizacional reflete a identidade organizacional.

os diferentes meios e formas por intermédio dos quais a organização comunica a sua identidade ao ambiente externo. Alvesson (1990, p.378) ao discutir a identidade e a imagem corporativa salienta que

“o objetivo do gerenciamento da imagem é produzir um retrato atraente da companhia para vários públicos (empregados, consumidores, acionistas, governo etc.) e posicioná-lo de um modo benéfico. Isto pode ser conseguido de vários modos e uma gama de estratégias de gerenciamento de imagem é possível, desde salientar pontos positivos, encobrir ou desviar a atenção de aspectos ruins ou fracos da companhia. (...) Fenômenos complexos, tais como as organizações, podem ser retratados em um número sem fim de maneiras, sem violar a ‘verdade’ (a qual para todos os propósitos práticos é socialmente construída). (...) Além de ver as imagens em termos de preto ou branco, elas freqüentemente podem ser vistas como estando alocadas em uma zona cinza entre a verdade (honestidade) e a falsidade (desonestidade), embora imagens ‘brancas’ e ‘pretas’ também existam”.

Apesar de apontar que a imagem institucional pode refletir a natureza e o comportamento real da organização (a essência da organização), Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002, p. 13) argumentam que

“as organizações, muitas vezes, transmitem imagens e constroem reputações que não são coerentes com as suas estruturas, procedimentos ou culturas. Isto caracteriza um gerenciamento de impressões ‘cínico’, onde a ação empreendida pela organização é vista apenas como um meio para atingir um fim, refletindo uma racionalidade puramente instrumental”.

Dessa forma, as impressões buscadas em um processo de GI podem ser tanto “sinceras”, quanto “cínicas”. Em outras palavras, enquanto algumas ações de GI podem ser **manipulativas**, outras podem ser autênticas, isto é, o ator social pode apresentar uma identidade, tentar construir uma imagem que se aproxima da sua auto-imagem.

Outro aspecto que se considera relevante para a discussão aqui realizada é o conceito de **cultura organizacional**. Conforme Smircich (1983, p. 339) o conceito de cultura “foi tomado emprestado da antropologia, onde não existe um consenso sobre o seu significado. Não deveria ser surpresa que também exista variedade em sua aplicação nos estudos organizacionais”. Entretanto, com base em Smircich (1983) adota-se o conceito de cultura organizacional como sendo um sistema de símbolos e significados compartilhados pelos membros da organização. Acredita-se que este conceito de cultura organizacional seja adequado à discussão realizada neste artigo.

Ao discutirem o conceito de cultura organizacional, Hatch e Schultz (1997, p. 359) destacam que “a cultura organizacional envolve todos os membros da organização, origina-se e desenvolve-se em todos os níveis hierárquicos e é fundamentada em uma ampla base histórica que é percebida nos aspectos materiais (ou artefatos) de uma organização”.

Hatch e Schultz (1997) argumentam que a cultura de uma organização deve ser vista como o **contexto** no qual as interpretações da identidade organizacional são formadas e cujas intenções para influenciar a imagem organizacional são formuladas. Ainda segundo os autores, o contexto cultural de uma organização tanto influencia as iniciativas gerenciais no sentido de influenciar a imagem, quanto as interações cotidianas entre os membros da organização e suas audiências externas.

Tendo sido discutida a responsabilidade social nas empresas, a necessidade de legitimidade das organizações e questões ligadas a identidade, imagem e cultura organizacional, cabem, então, algumas considerações sobre as possíveis relações existentes entre as ações sociais corporativas e o processo de gerenciamento de impressões organizacional.

UMA VISÃO DO PROCESSO DE GI POR MEIO DE AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Como foi visto anteriormente, o processo de gerenciamento de impressões é entendido como todas as atividades que um ator social desenvolve no sentido de influenciar o modo como os outros o vêem, visando a criação de uma imagem social desejada. Sendo o objetivo deste artigo discutir possíveis relações entre as ações sociais corporativas e o processo de obtenção de legitimidade organizacional por meio do uso do gerenciamento de impressões, considera-se apropriado o uso deste modelo teórico para se analisar a formação da imagem corporativa. A posição adotada pelos autores deste artigo é corroborada por Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002), pois segundo estes autores, as organizações podem desenvolver estratégias de GI no sentido de controlar as impressões de seus públicos-chave em relação, especificamente, às questões de **responsabilidade social**.

Conforme Euske e Roberts (1987), a teoria institucional destaca que as organizações se conformam às expectativas do ambiente, adaptando as suas estruturas e os seus comportamentos. Ainda segundo esses autores, em resposta a esta conformidade, a organização é julgada como legítima por seu ambiente e recebe os recursos necessários, tais como apoio financeiro e aceitação.

Argumenta-se que uma das formas das organizações obterem legitimidade é por meio da adoção de práticas de responsabilidade social corporativa, as quais são institucionalizadas em seu ambiente institucional. Assim sendo, chama-se a atenção para a possível relação entre os mecanismos isomórficos (DIMAGGIO e POWELL, 1991) e os processos de adoção, difusão e transferência dos valores éticos das empresas qualificadas como socialmente responsáveis (MELO NETO e FROES, 2001). Os mecanismos isomórficos (mimético, normativo e coercitivo) podem ser caracterizados como uma das diversas pressões institucionais exercidas sobre as organizações. Isso pode ser notado quando as organizações ditas "socialmente responsáveis" incorporam às suas políticas e culturas, bem como disseminam, ações sociais institucionalizadas em seu ambiente para obterem legitimidade. Como salientam Meyer e Rowan (1991) as organizações procuram incorporar práticas e procedimentos institucionalizados, ou seja, valores e padrões definidos previamente pelo ambiente institucional e que são adotados na busca de legitimidade.

Acredita-se existir uma tendência das organizações a copiarem ações relacionadas a RSC que obtiveram reconhecimento social, retorno de imagem e legitimidade, caracterizando um processo de **isomorfismo mimético**. O crescente debate sobre RSC no ambiente acadêmico e gerencial e, sobretudo, a influência acadêmica na formação dos profissionais (gerentes) exercem uma significativa influência na interpretação de pesquisadores e gerentes com relação à realidade organizacional, tornando as questões ligadas à responsabilidade social mais evidentes e prementes. Além disso, as normas e padrões de certificação social e ambiental se constituem fatores do **mecanismo normativo** de adaptação institucional, indicado por DiMaggio e Powell (1991). Quanto ao **isomorfismo coercitivo**, salienta-se que as normas e padrões citados acima podem se configurar como pressões ora do Estado, que detém poder legislador (isenções fiscais etc), ora de outros atores com relativo poder no campo social, para que as organizações que atuam nesse campo adotem estruturas e comportamentos especificamente relacionados a RSC.

Na tentativa de representar as possíveis relações entre as ações sociais corporativas e o processo de obtenção de legitimidade organizacional através do uso de gerenciamento de impressões, entendendo que a organização está inserida em um espaço social que se constitui de demandas/pressões de seus ambientes técnico e institucional, apresenta-se a Figura 1.

Defende-se neste artigo a existência de três possíveis situações, as quais representam processos gerais pelos quais as ações de RSC são desenvolvidas e exercem impacto na imagem corporativa das organizações. São elas: 1) essência com pouco reflexo na imagem; 2) imagem e essência; e 3) imagem com pouca essência (Figura 1).

Argumenta-se que há organizações que baseiam suas ações de responsabilidade social em seus valores, normas, cultura e imagem organizacional, sem apresentar, aparentemente, objetivos instrumentais, mercadológicos. Considera-se, então, a existência de organizações que realizam ações de responsabilidade social, mas não se engajam de forma planejada em ações de GI e de comunicação corporativa para divulgar estas ações. Esta situação caracteriza-se por um cenário em que o desenvolvimento de ações de responsabilidade social, apesar de espelhar a essência da organização (sua identidade, sua imagem organizacional), provavelmente terá pouco ou nenhum impacto em sua imagem corporativa. As práticas de RSC podem ter algum impacto na imagem corporativa sem, entretanto, uma ação direta da organização. As impressões com relação à organização no que se refere à sua consciência social seriam formadas espontaneamente, de forma não-calculada.

Por outro lado, considera-se a possibilidade das práticas/ações de RSC refletirem predominantemente objetivos instrumentais. Neste caso, por meio de estratégias de comunicação corporativa (ações de GI organizacional), as organizações buscariam obter ganhos de mercado ou "facilidades" na obtenção de recursos e de incentivos por parte de diversos atores no seu ambiente social (públicos-chave, como governo e representantes da sociedade civil). Dessa forma, argumenta-se que as organizações refletiriam "imagens sem essência", ou seja, imagens falsas, imagens manipulativas baseadas em objetivos predominantemente instrumentais. Corroborando esta assertiva, Martinelli (1997) aponta que existem organizações que vêem no campo da responsabilidade social apenas oportunidades de negócios. Melo Neto (1999) também chama a atenção para o possível uso de ações sociais como uma estratégia de promoção institucional e de relações públicas, cujo objetivo é obter ganhos de mercado. As idéias de Martinelli (1997) e Melo Neto (1999) estão refletidas no que colocam Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002), ao tratarem do gerenciamento de impressões organizacional, quanto à possibilidade de transmissão de imagens que não são coerentes com as estruturas, procedimentos, cultura e imagem organizacional.

Em uma situação intermediária, argumenta-se que existiriam organizações em que as práticas/ações de RSC refletiriam seus valores, normas, cultura e imagem organizacional, bem como objetivos instrumentais. Esta situação é possível, pois, como destaca Martinelli (1997), a correta prática da responsabilidade social pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazo, proporcionando um valor agregado à sua **imagem corporativa**. Teria-se, então, o equilíbrio entre essência (ações que condizem com a identidade da organização) e imagem (construção e gerenciamento de uma impressão positiva). Como se acredita que a imagem organizacional é construída e comunicada com base no material simbólico disponibilizado pela cultura da organização (MACHADO e KOPITTKKE, 2002), argumenta-se que a situação de equilíbrio entre essência e imagem é aquela que disponibiliza para os públicos-chave a maior quantidade de informações e indicações a respeito de como os membros da organização vêem a si mesmos, ou seja, sua auto-imagem ou identidade organizacional.

Corroborando o cenário descrito acima, pode-se apontar dados de pesquisa do IPEA sobre a atuação das empresas na área social, os quais indicam que não apenas preocupações humanitárias levam os empresários a investir no social. Ações sociais também podem melhorar a relação da empresa com seus *stakeholders*, bem como a imagem corporativa junto à comunidade, além de ser um fator de competitividade (IPEA, 2001). Em entrevista ao Jornal do Commercio - PE, a socióloga Anna Maria Peliano, ao ser questionada se as ações sociais corporativas são, em geral, movidas por bondade ou por interesse, respondeu

“nem uma coisa nem outra exclusivamente. Acho que um pouco de cada. (...) Melhor a imagem da empresa e sua relação com a comunidade, aumenta a satisfação dos empregados, é diferencial de marca e competitividade no mercado. (...) Então, é bom para os negócios da empresa e humanitariamente também” (PELIANO, 2002, p. 7).

Neste artigo, chama-se a atenção para o caso das organizações que se engajam nas estratégias de construção de uma imagem de “empresa socialmente responsável” sem, no entanto, incorporarem verdadeiramente estes valores às suas culturas. Esta situação poderia propiciar o risco de uma interpretação equivocada das ações de RSC pela sociedade, o que poderia gerar um efeito oposto ao desejado, ou seja, um prejuízo à imagem corporativa. Machado e Kopittke (2002, p. 7) destacam que

“embora exista uma distinção entre identidade e imagem organizacional, esta última é nitidamente relacionada com a formação da identidade organizacional. Enquanto a identidade é associada à visão interna na empresa, a imagem está ligada também a uma visão externa. Por isso qualquer deterioração da imagem pode constituir um risco para a identidade organizacional”.

Argumenta-se, com base no exposto acima, que ações manipulativas de gerenciamento de impressões, podem provocar danos à imagem corporativa e, conseqüentemente, um possível impacto negativo na legitimidade da organização em seu ambiente social.

Cabe salientar que qualquer ação de GI organizacional e de comunicação corporativa relacionada a RSC e dirigida aos públicos-chave da organização passam por um processo de avaliação da legitimidade dessas ações. Este processo caracteriza a formação das impressões (mencionado no tópico 2 deste artigo) e **pode conferir um status** legítimo ou ilegítimo às ações de RSC, influenciando na formação da imagem corporativa e, possivelmente, exigindo uma manutenção ou reavaliação das ações de RSC e de GI organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar, reitera-se a crença dos autores deste trabalho de que o modelo de gerenciamento de impressões organizacional oferece subsídios para a compreensão do processo de responsabilidade social corporativa, na medida em que representa um mecanismo de comunicação fundamental para transmissão e difusão de ações eticamente responsáveis para o conjunto da sociedade.

Hooghiemstra (2000), contudo, destaca que os limites e as normas societais mudam ao longo do tempo, sendo a organização obrigada a, continuamente, demonstrar que suas ações são legítimas, ou seja, que as ações da organização são desejadas, corretas e apropriadas dentro do sistema de normas, valores e crenças do ambiente (SUCHMAN, 1995).

Como sugestão para trabalhos futuros, indica-se a realização de estudos empíricos, no sentido de verificar as relações aqui propostas, bem como estudos que busquem responder a questão para reflexão, formulada no início deste artigo: até que ponto a imagem de socialmente responsável, transmitida por algumas empresas, reflete realmente a identidade dessas organizações ou é apenas uma estratégia para obter legitimidade?

Sugere-se ainda um estudo que verifique quais das estratégias, táticas ou técnicas de gerenciamento de impressões as organizações tipicamente usam para desenvolver a sua imagem corporativa. Sugere-se também um estudo que procure verificar porque as organizações escolhem desenvolver cada uma das ações sociais possíveis, propostas neste artigo: 1) essência com pouco reflexo na imagem; 2) imagem e essência; e 3) imagem com pouca essência.

REFERÊNCIAS

- ALBERT, S. e WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L. e STAW, B. M. (eds.), *Research in organizational behavior*, v. 7, Greenwich, CT: JAI, 1985.
- ALIGLERI, Lilian Mara; BORINELLI, Benilson. Responsabilidade social nas grandes empresas da região de Londrina. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD.
- ALMEIDA, Fernando. Empresa e responsabilidade social. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 15 jun.1999, p. A-2.
- ALVESSON, Mats. Organization: from substance to image. *Organization Studies*, v. 11, n. 3, 1990. p. 373-394.
- BROWN, Andrew D. Politics, symbolic action and myth making in pursuit of legitimacy. *Organization Studies*, v. 15, n. 6, Berlin, p.861-878, 1994.
- CALDAS, Miguel P. e WOOD Jr., Thomaz. Identidade organizacional. In: CALDAS, Miguel P. e WOOD Jr., Thomaz. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.
- DEAUX, Kay; WRIGHTSMAN, Lawrence S. *Social Psychology*. 5. ed. USA: Brooks/Cole, 1988.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. *The new institutionalism in organizational analysis*. London: University of Chicago Press, 1991. p. 63-82.
- EUSKE, Nancy A.; ROBERTS, Karlene H. Evolving perspectives in organizational theory: communication implications. In: JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L.; ROBERTS, Karlene H.; PORTER, Lyman W. (eds). *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*. United States: Sage Publications, 1987. p. 41-69.
- GARDNER, W. L.; MARTINKO, M. J. Impression management in organization. *Journal of Management*, v.14, p.311-338, 1988.
- HATCH, Mary Jo e SCHULTZ, Majken. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*. v. 31, n. 5/6, 1997. p. 356-365.
- HOOGHIEMSTRA, Reggy. Corporate communication and impression management – new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, v. 27, p.55-68, 2000.
- IPEA. *Bondade ou interesse? Como e por que as empresas atuam na área social*. [Rio de Janeiro], 2001.
- JONES, E. E.; PITTMAN, T. S. Toward a general theory of strategic self-presentation. In: SULS, J. (ed), *Psychological perspectives on the self*. v.1. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1982. p. 231-262.
- MACHADO, Hilka Vier; KOPITTKKE, Bruno. A identidade no contexto organizacional: perspectivas múltiplas de estudo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.
- MAKOWER, J. Business for social responsibility. *Beyond the bottom line – putting social responsibility to work for your business and the world*. New York: Simon & Schuster, 1994, 335p.

MARTINELLI, Antonio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MELO NETO, Francisco Paulo de. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____; FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ESPÍRITO SANTO, Tanúzia Maria Vieira. Gerenciamento de impressões, comunicações e ações simbólicas como elementos facilitadores na gestão de processos de mudança organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD.

_____; FACHIN, Roberto Costa. Impressions management, power, and politics: mysteries that surround our vain epistemology: a theoretical exercise. In: EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATIONAL STUDIES - EGOS COLLOQUIUM, 17., 2001, Lyon. *The Odyssey of Organizing: sub theme n. 3, Organizational Theatre*. Lyon. 2001.

_____; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Teoria institucional e gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional através do gerenciamento da imagem corporativa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. *Organizational environments ritual and rationality*. London: Sage, 1991. p. 41-62.

MOHAMED, A. Amin; GARDNER, William L.; PAOLILLO, Joseph G. H. A taxonomy of organizational impression management tactics. *Advances in Competitiveness Research*, v. 7, n.1, Indiana, 1999. p. 108-123.

PELIANO, Anna Maria. Ação melhora a imagem da empresa. *Jornal do Commercio*, Recife, 22 jul. 2002. Caderno Economia, p. 7.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harpes & Row, 1978.

RABAÇA, Carlos Alberto e BARBOSA, Gustavo Guimarães. *Dicionário de comunicação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SCHOMMER, Paula Chies; FISCHER, Tânia. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. *Organizações & Sociedade*, v. 6, n. 15, maio/agosto, p. 99-118, 1999.

SCHLENKER, Barry R. *Impression Management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations*. USA: Brooks/Cole, 1980.

SCOTT, W. R. Conceptions of environments. In: SCOTT, W. R.; TERRELL, David L. *Organizations: rational, natural and open systems*. 4th. ed. London: Prentice Hall, 1998. Cap. 6, p. 123-217.

SNIDER, Mark; COPELAND, John. Self-monitoring process in organizational settings. In: GIACALONE, Robert A.; ROSENFELD, Paul (eds). *Impression management in the organization*. LEA, USA: 1989.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, September, Ithaca, p.339-358, 1983.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. In: *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

DESAFIOS METODOLÓGICOS NO MAPEAMENTO DE CLUSTERS INDUSTRIAIS: O CASO DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS*

Charles Kirschbaum**
Flávio Vasconcelos***

RESUMO

A teoria de *Clusters*, com origens na teoria marshalliana de distritos industriais, ganhou um novo impulso com os estudos publicados recentemente por Porter. Em sua teoria, aspectos de economia geográfica, complexos industriais e dinâmica competitiva fundem-se para caracterizar o *cluster* porteriano. O construto do *cluster*, entretanto, ainda necessita de maior formalização para ser plenamente operacionalizável. Nesse sentido, os críticos de Porter questionam se o conceito de *cluster* é aplicável aos países em desenvolvimento. O objetivo desse artigo é abrir algumas avenidas de investigação que poderiam avançar as problemáticas acima. A partir do exemplo de São José dos Campos, buscou-se mapear os *clusters* de aeronáutica e armamentos bélicos na região, utilizando-se o índice de especialização (IE). Em seguida, foi estabelecida a relação entre a existência do *cluster* com a qualidade de vida da região, representada pelo índice IDH-M. Finalmente, apontou-se as possibilidades de expansão da teoria porteriana de *clusters*, a partir das análises realizadas e de estudos anteriores sobre a região.

ABSTRACT

The Theory of Clusters, which origins are rooted on marshallian theory of industrial districts, have gained a new thrust with Porter's recent works. In his theory, elements of Economic Geography, Industrial Complexes, and competitive dynamics are meshed together into the porterian cluster characterization. Nevertheless, the cluster construct is still in need of further formalization in order to be fully operational. On the same token, critics to Porter question whether the concept of cluster is applicable to developing countries. The intention of this article is to open some new avenues of investigation that could advance the issues mentioned. Based on São José dos Campos example, we mapped the region's aircraft and armament clusters, by using the specialization index (IE). In the sequence, we established the relationship between the cluster existence and the region's quality of life (represented by the IDH-M index). Finally, we pointed out the possibilities of expansion of the porterian theory of clusters, based on the analysis presented and previous investigation on the region.

* Gostaríamos de agradecer aos professores Claudio Furtado, Ricardo Fasti e Luiz Carlos Di Serio pelo apoio à nossa pesquisa inicial sobre clusters industriais, no contexto da disciplina "Micro-economia da Competitividade", e especialmente ao Prof. Ciro Biderman pelas discussões sobre Índices de Especialização

** Doutorando EAESP/FGV

***PROF. EAESP/FGV

INTRODUÇÃO

Em meio aos estudos sobre os efeitos da globalização nas economias, e seu direto impacto sobre a estratégia empresarial, vários autores têm afirmado que a localidade assume uma nova importância para competitividade. Em contraste com o senso comum, em que a globalização iria, eventualmente, neutralizar os fatores de localização como preditores de performance das firmas, autores¹ como PORTER (1999) têm defendido que os *clusters* serão a maior fonte de competitividade de um país no contexto globalizado, e, portanto, a localização emerge como fator crucial da vantagem competitiva.

Ainda que o conceito de *cluster* não seja recente, a revitalização que PORTER (1999) lhe conferiu levou governos, associações, empresas e universidades a empenhar-se em localizar e incentivar a consolidação de *clusters* competitivos.

As lacunas metodológicas encontradas até então são múltiplas, debilitando o poder desse conceito em orientar a ação eficaz dos agentes envolvidos. Acreditamos que a pesquisa sobre *clusters* pode receber contribuições relevantes se for aprofundada em duas dimensões: (1) maior formalização do construto "*cluster*", permitindo o re-mapeamento da atividade industrial, e (2) relação com as teorias de desenvolvimento econômico. Especificamente, é possível localizar *clusters* porterianos em países em desenvolvimento? Buscamos, para tanto, avaliar a aplicabilidade do conceito em um caso concreto brasileiro: o aglomerado tecnológico de São José dos Campos.

PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

CONCEITO ATUAL DE CLUSTER

O conceito de *Cluster* não é novo. KRUGMAN (1995) aponta que, desde Marshall, a idéia de distritos industriais, e as explicações de sua ocorrência, já era precursora do conceito de *cluster*.

MARSHALL (1920), através de sua investigação sobre a evolução da indústria inglesa, observou que empresas de mesma especialidade tendiam a concentrar-se em uma mesma área geográfica. Ao investigar as causas que levavam ao aparecimento de distritos industriais, Marshall identificou três razões: (1) concentração de mão-de-obra especializada, (2) oferta privilegiada de fatores críticos à indústria local, e (3) um fluxo constante de informação e idéias entre os participantes.

Esses três fatores, agindo em paralelo, levariam o conjunto de empresas localizadas no distrito a experimentar rendimentos crescentes, em contraste com a lei de rendimentos decrescentes ricardiana. Esse aumento de rendimentos incentivaria novos entrantes a agregarem-se ao distrito: a maior concentração de mão-de-obra reduziria os custos de procura de empregados pelas firmas, além de aumentar a retenção de conhecimento na localização. A oferta de fatores críticos, como capital, propriedade e mesmo a competição local, reduziriam ainda mais as barreiras de entrada para novas firmas. Finalmente, o intercâmbio de tecnologias e conhecimentos entre as firmas, através de migração interna de mão-de-obra, contatos informais e reestruturação de organizações promoveria o aprendizado coletivo no distrito de forma privilegiada, em comparação a firmas localizadas fora do distrito.

Nas palavras de KRUGMAN (1995), Marshall já havia verificado, em suas investigações, as potenciais externalidades e *spillovers* tecnológicos dos *clusters* industriais. Entretanto, não havia estabelecido a distinção entre *spillovers* e

¹ GHEMAWAT (2001) reforça a tese de Porter, argumentando que vários fatores, como laços lingüísticos, estilos de administração e disparidade econômica poderiam contrabalançar as vantagens da "reduzida distância econômica" advinda de menores custos logísticos.

externalidades que temos hoje na economia, agrupando os dois fatores em um único fenômeno. Externalidades são aqueles bens coletivos que são compartilhados por todos, de caráter monetário, que não são interiorizados completamente por nenhum agente. Dessa forma, os ganhos em virtude da redução de custos relacionados à concentração de mão-de-obra especializada e fornecedores críticos numa localidade constituem os dois tipos de externalidade presentes em *clusters* industriais. Já *spillovers* constituem o corpo de informações e conhecimentos acumulados em uma região, que podem ser utilizados pelos agentes econômicos envolvidos. Em uma economia com rendimentos constantes, as externalidades não têm impacto nenhum, mas as mudanças tecnológicas, difundidas pelos *spillovers*, nesse cenário, geram impacto econômico. É por isso que o conhecimento e aprendizado coletivos gerados em um *cluster*, embora tenham impacto econômico, não podem ser considerados bens coletivos monetários como são as externalidades.

Porter captura essa distinção entre externalidades e *spillovers* em seus textos, privilegiando a interação competitiva entre os agentes para a geração de *spillovers* tecnológicos, que em última análise, provê a força motriz para a atividade de inovação e sustentação de vantagem competitiva frente a competidores externos. Existe, portanto, uma expansão do conceito original de *cluster*: as interações entre as firmas, fornecedores, clientes, associações, instituições de ensino e governo ganham uma roupagem dinâmica², do qual pode-se entender com mais profundidade o processo pelo qual os *clusters* se desenvolvem.

A dinâmica de competição em *clusters* funciona de forma radicalmente diferente da competição prevista pelos economistas neo-clássicos. Os últimos percebem a competição como um jogo de soma-zero, cuja busca agressiva de participação de mercado levaria os concorrentes a destruir o lucro econômico proveniente do excedente dos consumidores. Em um *cluster*, ao contrário, os concorrentes buscam competir agressivamente através de inovações tecnológicas. A atividade inovadora permite, por um lado, a criação de conhecimento (*spillover*) que é compartilhado por todo *cluster*, e por outro lado, a concentração de empresas em uma mesma localidade cria bens externos às empresas (como concentração de mão-de-obra especializada) que são capturadas pelas empresas, aumentando seu lucro econômico (no mesmo exemplo, através de custos reduzidos de seleção de mão-de-obra, em comparação ao custo das empresas do mesmo setor, mas isoladas e localizadas fora do *cluster*).

Assim, a maior agregação de firmas na mesma localidade coloca em movimento uma espiral crescente de criação de bens externos (externalidades) e conhecimento (*spillovers*), em um círculo virtuoso de crescimento das firmas e prosperidade da região.

A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CLUSTERS NA ECONOMIA E SOCIOLOGIA

Três Possíveis Abordagens

GORDON e MCCANN (2000), realizaram uma ampla revisão da bibliografia referente a *clusters* industriais, isolando três abordagens teóricas distintas, duas econômicas e uma sociológica.

A primeira abordagem, de cunho econômico-geográfico, tem como objetivo o mapeamento de *clusters* de um ponto de vista macro, e seu principal objeto de estudo é a densidade geográfica de firmas de atividades do mesmo setor. A essa abordagem Gordon e McCann associam o modelo de "aglomerado puro" de Marshall, e as contribuições posteriores da economia, estudos urbanísticos e geografia.

²A crítica de Porter (1999) aos estudos anteriores é contundente ao salientar a ausência do elemento dinâmico nas análises.

A segunda abordagem, também de cunho econômico, está muito mais interessada nas relações de cliente-fornecedor estabelecidas pelos agentes. Assim, a fronteira do *cluster* deixa de ser necessariamente determinada pela sua geografia, mas pelo fluxo de transações que se opera entre aquelas firmas. Essa abordagem teve início com ALFRED WEBER e suas contribuições para a localização industrial (1909/1929), incluindo nomes como ISARD (1951) e MCCANN (1995), em que espera-se que a matriz de insumos e produtos explique as tendências agregativas das firmas.

Já a abordagem sociológica de redes surge como crítica à visão institucional econômica (que tem como expoente Williamson). Para autores como PITELIS (1993) e HARRISON (1992), por exemplo, o principal fator que levam as firmas a agruparem-se é o conjunto de contratos implícitos e explícitos como substitutos da confiança mútua, assumida como pressuposto pela teoria dos custos de transação. Autores como GRANOVETTER (1973 e principalmente 1985) acreditam que as relações entre os indivíduos inter-firmas são mais importantes que as relações dentro da mesma firma, o que, aplicando-se à teoria de *clusters*, aceleraria a transmissão de conhecimento na localidade³. Finalmente, autores como KOGUT *et al.* (1992) propõem a análise dos aspectos inerciais advindos da rede de relações cooperativas.

A Abordagem de “Puro Aglomerado”

Entre as três abordagens expostas acima, esse artigo irá privilegiar a primeira, a abordagem econômico-geográfica, de “puros aglomerados”, mas incorporando em nossa metodologia aspectos que permitem algumas pontes à abordagem de complexos industriais. Antes de partir, entretanto, para a discussão metodológica, reproduzimos abaixo a discussão acerca de “aglomerados puros”.

Os primeiros estudos sobre aglomerados industriais de Marshall estavam principalmente preocupados em dar conta do fenômeno de divisão de trabalho proposto por Adam Smith. No capítulo três da Riqueza das Nações, SMITH (1937) sugere que a divisão do mercado estaria limitada pela extensão do mercado, ou seja, se um mercado é muito pequeno, não faria sentido a intensa divisão de trabalho que encontraríamos em mercados maiores – os produtores seriam obrigados a desempenhar atividades múltiplas. No entanto, indica Smith, essa situação poderia ser amenizada com a abertura de portos e comércio com outros mercados, possibilitando assim a especialização desse, e subsequente aumento de produtividade.

Marshall retoma a problemática smithniana e formaliza o conceito de distritos industriais, como exemplos de especialização de uma localidade geograficamente restrita, evidenciando os fatores expostos acima que levam as firmas a agregarem-se. As fontes de vantagem de aglomeração, identificadas por Marshall, foram expandidas pelos autores que o seguiram, seja no campo da economia, seja nos estudos de geografia e urbanismo.

Sob a dimensão de ganhos, a partir da concentração de mão-de-obra especializada, vários aspectos foram aprofundados: busca eficiente de mão-de-obra (SIMPSON, 1992), impacto da acumulação de capital humano (ARROW, 1962), aumento de produtividade (ROMER, 1987; SCOTT, 1988), e conseqüências de precificação eficiente dos salários (AKERLOFF e YELLEN, 1986; BLANCHFLOWER e OSWALD, 1994).

Já a categoria de vantagens advindas de insumos *non-tradeables*, como serviços locais, ganhou maior investigação nos seguintes aspectos: efeito geral de externalidades pecuniárias (SCITOVSKY, 1954), existência de fundos e um ágil mercado mobiliário (BARKHAM *et al.*, 1996), a emergência de uma demanda exigente e/ou o espírito acirrado de competição (PORTER, 1993).

Finalmente, na categoria de economia de externalidades locais, foi possível expandir o conhecimento em: fluxo de informação, incluindo migração de pessoal (ANGEL, 1991), contatos informais entre as empresas (JAFFE *et al.*, 1993) e reestruturação de negócios locais – e como esses fatores todos contribuíram para um ambiente de aprendizado (Nelson e WINTER, 1982; DOSI *et al.*, 1987; DOSI, 1988).

³Essa abordagem é muito próxima das conclusões de POWELL E BRANTLEY (1992), em que as redes sociais são particularmente aptas para o rápido aprendizado e alocação flexível de atividades entre os agentes do cluster.

A preocupação, no entanto, de fazer a ponte entre o conceito e uma definição operacional foi retomada, recentemente, através da mensuração de aumentos de produtividade, crescimento e preços de fatores locais (GLAESER *et al.*, 1992; HENDERSON *et al.*, 1995).

CLUSTER — EM BUSCA DE UM CONSTRUTO

PORTER (1993) inicia a construção de seu modelo de competitividade das nações a partir do modelo de diamante:

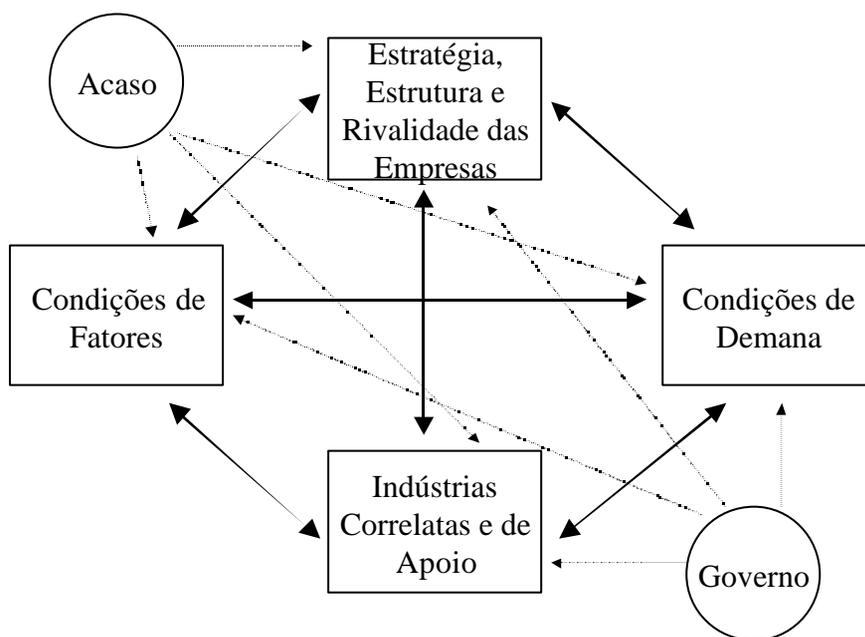


Figura 1: “O sistema completo”, Porter (1993), pg. 146

A interação dinâmica entre as condições de demanda, condições de fatores, rivalidade das empresas e indústrias correlatas e de apoio condiciona a vantagem competitiva de uma localização. De certa forma, poderíamos sugerir que o conceito de diamante é uma evolução do conceito marshalliano⁴, mas ao mesmo tempo expandido: as localidades que são associadas a diamantes podem incorporar estados, países e até regiões planetárias.

Em seus estudos posteriores (1999), PORTER volta novamente a situar seu conceito de diamante em localizações geográficas concretas, os *clusters* industriais, que definiremos a seguir:

Definição de Cluster: “Um [cluster] é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares.”

⁴As semelhanças entre os dois modelos são notáveis. O conceito de diamante de Porter é explicado através da interação entre suas quatro “pontas”: (1) Condições de Demanda, (2) Condições de Fatores, (3) Indústrias relacionadas e de suporte, e (4) Rivalidade, estrutura e estratégia das empresas. O modelo de Marshall, por outro lado, é comparável ao modelo porteriano, pois (1) concentração de mão-de-obra especializada e (2) oferta privilegiada de fatores críticos à indústria local são compatíveis às condições de fatores e existência de indústrias correlatas na região. A concentração de empresas na localidade é paralela a exigência de alta rivalidade entre as empresas. A comparação merece um pouco mais de atenção quando se trata de condições de demanda. Finalmente, Marshall, como Porter, acreditam que a demanda pelos produtos produzidos pelo distrito tem origem interna.

O desenvolvimento da Teoria dos *Clusters* permite entender o diamante porteriano de forma concreta e empírica: mapear as micro-relações entre suas várias pontas, verificar seu estágio de desenvolvimento, identificar seus pontos de estrangulamento e lançar medidas de incentivo.

A definição de PORTER sugere uma dupla abordagem: como exposto acima, poderíamos analisar os *clusters* sob o ponto de vista de aglomerados puros e sua dimensão geográfica, assim como sob o ponto de vista de complexos industriais. Essa mescla fica clara na sua sugestão de metodologia para mapear *clusters* (1999, 212), através da identificação de (critérios de mapeamento):

1. Uma grande empresa ou concentração de empresas semelhantes (Verticalidade);
2. Setores que utilizam serviços ou produtos comuns ou oferecem serviços e produtos complementares (Horizontalidade);
3. Instituições que oferecem qualificações especializadas, tecnologias, informação, capital ou infra-estrutura e órgãos coletivos envolvendo participantes do *cluster*; e
4. Agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influência.

Como exposto acima, os *clusters* são capazes de atrair empresas para sua localização, porque apresentam retornos acima da média da indústria. Essa performance só é possível, segundo a teoria neo-marshalliana, porque os *clusters* geram dois tipos de externalidades e um *spillover* cruciais para explicar a evolução de rendimentos crescentes: as externalidades provêm de ganhos na concentração de mão-de-obra especializada e de fatores de produção *non-tradeable*; e o *spillover* baseia-se na troca formal e informal de tecnologias e conhecimento.

Essas três fontes de vantagem impactam a comunidade e o grupo de agentes envolvidos, aumentando o nível global de produtividade. Assim, o aumento de produtividade pode ser indiretamente mensurado, através de (critérios de impacto):

1. Aumento na qualidade de vida e salários (em função de aumento de produtividade, por externalidades e *spillovers* tecnológicos);
2. Aumento de patentes tecnológicas registradas (em função de *spillovers* tecnológicos), e
3. Aumento no número de empresas (em função do aumento de externalidades).

A partir desses dois conjuntos de critérios de localização geográfica do *cluster*, e seu impacto socioeconômico, é possível aprofundar a Teoria de *Clusters* através de testes empíricos.

INICIATIVAS DE MAPEAMENTO DE CLUSTERS

VAN DE LINDE (2002) aponta que a maioria das tentativas de registrar a existência de *clusters* tem sido, sobretudo, qualitativa e não padronizada em metodologia ou profundidade de análise. Os casos relatados oferecem pouca evidência quantitativa e sistemática, o que sugere que apenas no longo prazo será possível reunir informações sobre as características localizacionais, econômicas e competitivas dos *clusters*, as razões que explicam sua competitividade e os padrões de evolução no tempo. MARTIN E SUNLEY (2002) são ainda mais incisivos: a dificuldade metodológica na identificação e mapeamento de *clusters* se dá na origem do conceito de *cluster* e sua definição operacional.

Apesar dessas críticas, interessantes estudos vêm contribuindo justamente para estabelecer uma metodologia comum para avançar o mapeamento dos *clusters*. Recentemente, houve várias iniciativas para mapear *clusters* industriais no Brasil. BRITTO e MOTTA ALBUQUERQUE (2001, 2002) e SUZIGAN *et al* (2001 e especialmente 2000) se utilizaram dos dados da RAIS para localizar e qualificar *clusters* industriais de forma quantitativa. Metodologia semelhante é adotada por LINDQVIST *et al.* (2003) para mapear *clusters* na Suécia.

Através de um "índice de especialização", os autores acima determinaram se, em dado município ou micro-região, a concentração de trabalhadores formais em um dado setor era superior que a concentração de trabalhadores do mesmo setor no resto do país ou estado.

BRITTO (2000) elenca quatro critérios para estabelecer a existência de um *cluster*: (1) deve ter um índice de especialização acima de 1, (2) deve exibir uma participação relevante na alocação total de empregados, (3) deve apresentar uma densidade razoável de estabelecimentos em atividades associadas e (4) deve existir uma sobreposição de empresas de mesma especialidade em paralelo à localização de empresas fornecedoras de máquinas para aquela indústria.

Os critérios (1) e (4) dão conta dos critérios de "Horizontalidade" e "Verticalidade" exigidos pelos "critérios de mapeamento". Os critérios (2) e (3) expõem, de forma geral, a relevância do *cluster* para o pesquisador. Entretanto, esses critérios não abarcam as relações das firmas com universidades (critério 3) e agências governamentais (critério 4) que possibilitam a cooperação e coordenação das atividades. Por outro lado, os estudos até então formulados não investigam a fundo o impacto da existência de *clusters* na economia e na sociedade. Gostaríamos, a seguir, de expor algumas sugestões de expansão desses critérios, para que possam abarcar todas as características de *clusters* descritas acima.

OBJETIVO DO ESTUDO

O foco de nosso estudo é o avanço na formalização do construto de *clusters*, e, portanto, de sua metodologia de pesquisa. Para tanto, escolhemos como localização o município de São José dos Campos e a indústria de armamentos bélicos e indústria aeronáutica.

A região de São José dos Campos mostrou-se bastante propícia para essa análise, pois apresenta um dos mais importantes centros tecnológicos do país, incluindo o Inpe (Instituto de Pesquisas Espaciais), o CTA (Centro Tecnológico da Aeronáutica), a Embraer (Empresa Brasileira de Aeronáutica). Essa configuração iniciou-se a partir de iniciativa estatal, principalmente após os anos sessenta, que buscava estabelecer um pólo de tecnologia voltado à defesa nacional (SUZIGAN et al., 2000). Atualmente, com seus quase 600 mil habitantes, a região abarca 700 indústrias que empregam diretamente 60 mil profissionais.

Abaixo, verificaremos, em São José dos Campos, a existência de características geográficas de *cluster* em paralelo a relevantes indícios de alta produtividade. Com isso, poderemos então discutir a existência de um *cluster* do tipo porteriano nessa região.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

TESTE DE VERTICALIDADE

Partindo da metodologia proposta por Britto e Suzigan, utilizando-se da base de dados da RAIS-CAGED de 2001 (RAIS, 2001), aplicamos o índice de especialização⁵ para avaliar o nível de especialização das empresas dos municípios de São Paulo nos setores de aeronáutica e equipamentos bélicos. O índice de especialização é determinado pela fórmula abaixo:

⁵Denominado também de "quociente locacional" por BRITTO (2002)

$$IE_i = \frac{\text{EMP Setor } i, A / \sum_{i=1}^n \text{EMP } i, A}{\text{EMP Setor } i, SP / \sum_{i=1}^n \text{EMP } i, SP}$$

EMP Setor i, A = N° de empregados no setor i , no município A

$$\sum_{i=1}^n \text{EMP } i, A = \text{N° de empregados em todos os setores no município } A$$

EMP Setor i, SP = N° de empregados no setor i , no estado de São Paulo

$$\sum_{i=1}^n \text{EMP } i, SP = \text{N° de empregados em todos os setores no estado de São Paulo}$$

Sendo EMP o número de empregados, o IE mede o quociente da participação do setor no município sobre a participação do setor no estado. Se o IE é maior que 1, o município tem uma concentração de empregados no setor escolhido acima da média do estado.

Para realizar agrupamento de empregados por setor, utilizamos o CNAE (5 dígitos), adotado também por SUZIGAN (2000) em seu estudo sobre *clusters* do Estado de São Paulo.

TESTE DE HORIZONTALIDADE

BRITTO (2002) propõe a avaliação de horizontalidade a partir da localização de empregados localizados no município que trabalhem em setores fornecedores de máquinas para o setor do *cluster*.

Adotaremos uma metodologia qualitativa para esse critério, ao dispor de estudos anteriores sobre o pólo tecnológico de São José dos Campos, para localizar empresas fornecedoras de peças para o setor aeronáutico ou equipamentos bélicos.

DISCUSSÃO SOBRE O RAIS-CAGED

Como indicado pelos estudos anteriores que utilizaram a RAIS como fonte de dados (ver especialmente SUZIGAN, 2000), esse uso exige certas ressalvas metodológicas. As críticas mais relevantes são: (1) a RAIS captura apenas os empregados formalmente empregados, e (2) dependem da auto-classificação dos empregados. Esses dois fatores nos levam a alguns cuidados metodológicos que devemos ter em mente. Na análise dos resultados, as conclusões não podem, a rigor, serem extrapoladas quantitativamente, pois o real peso das atividades mapeadas pode receber um significativo viés pela ausência da parcela informal de trabalhadores da região. Por outro lado, a auto-classificação dos trabalhadores poderia levar a distorções sobre a real localidade de trabalho do trabalhador. Acreditamos que ambas as críticas não irão alterar as conclusões dessa nossa análise: empresas como Embraer e Avibrás empregam mão-de-obra registrada, e por outro lado, majoritariamente vinculadas à região de São José dos Campos.

RELEVÂNCIA DO CLUSTER PARA O ESTADO DE SÃO PAULO

A pesar de não termos explicitado o critério de relevância do *cluster* em nosso conjunto inicial de critérios de mapeamento, acreditamos que alguma medida de participação do *cluster* na economia deve ser levada em conta pelo pesquisador e proponente de políticas públicas, para que seja possível a priorização de *clusters* para receberem maior foco do público interessado.

No entanto, a questão não é isenta de discussão. Enquanto PORTER (1999 e estudos posteriores) propõe que todos os *clusters* de uma região recebam atenção do governo, universidades e iniciativa privada. MARTIN E SUNLEY (2002) traçam duras críticas a Porter, pela falta de critério em priorizar os *clusters* a serem foco de políticas públicas. Para o presente artigo, evitamos essa discussão ao incluir o critério de relevância em nossa metodologia.

Dessa forma, seguimos o critério de relevância proposto por BRITTO (2002), em que *clusters* são considerados relevantes se representarem pelo menos 0,1% do total do setor.

Relação com Instituições Privadas Fornecedoras de Informação e Coordenação e Relação com Agências Governamentais

Além da caracterização da horizontalidade e verticalidade de um *cluster*, Porter nos sugere analisar as relações das empresas de um *cluster* com instituições de ensino, associações e órgãos governamentais

Utilizaremos estudos anteriores (AVRICHIR E CALDAS, 2000; CASSIOLATO *et al*, 2002) para estabelecer as relações das empresas de aeronáutica e equipamento bélico da região com os agentes mencionados acima.

MENSURAÇÃO DO IMPACTO SOCIOECONÔMICO DE CLUSTERS

Sugerimos acima (critérios de impacto) que os *clusters* podem ser avaliados não só pela sua estrutura, mas também pelo impacto que geram na comunidade em que estão situados. Entre os critérios elencados acima, escolhemos a dimensão qualidade de vida para avaliar o impacto da indústria aeronáutica e de armamentos bélicos na região de São José dos Campos. Para tanto, utilizamos o IDH-M de municípios brasileiros, desenvolvido pela UNPD em colaboração com o IPEA e a Fundação João Pinheiro.

DISCUSSÃO SOBRE O USO DO IDH-M

O índice de desenvolvimento humano foi desenvolvido para mensurar o *ranking* de países e regiões. A sua adaptação para a esfera municipal não é direta, e depende da substituição de componentes que podem comprometer parcialmente a comparabilidade com outros países.

Em sua elaboração, o IDH leva em conta três fatores: expectativa de vida, nível de alfabetização e nível de renda. Enquanto a mensuração da expectativa de vida e o nível de alfabetização não sofreram significantes adaptações em sua aplicação no âmbito municipal, a mensuração do nível de renda modificou-se de forma importante. Ao invés de utilizar o PIB per capita, utilizou-se questionários para predição de renda. Ainda que essa mensuração traga problemas de comparação do IDH-M frente ao IDH do país, contornamos essa dificuldade considerando como universo de comparação apenas os municípios do Estado de São Paulo, avaliados sob a mesma metodologia.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

TESTE DE VERTICALIDADE

O município presencia uma significativa concentração tanto da indústria de armamentos bélicos quanto a indústria aeronáutica. Em ambos os casos o IE é maior que 1 (Ver Tabela 1, coluna 1: 25,34 e Tabela 2, coluna 1: 58,77).

Tabela 1 – Índice de Especialização da Indústria de Armamentos Bélicos dos Municípios de São Paulo

Setor CNAE (5 dígitos)	Município	Empregados Setor	Total Empregados	% Setor/Município	Índice Especialização (1)	% Município/Setor (2)
29726 (equipamento Bélico)	Jacareí	691	31.683	2,2%	146,84	57%
	São José dos Campos	473	125.655	0,4%	25,34	39%
	Lorena	44	10.630	0,4%	27,87	4%
	São Paulo	13	3.212.022	0,0%	0,03	1%
	Santa Branca	1	1.362	0,1%	4,94	0%

Tabela 2 – Índice de Especialização da Indústria de Aeronáutica dos Municípios de São

Setor CNAE (5 dígitos)	Município	Empregados Setor	Total Empregados	% Setor/Município	Índice Especialização (1)	% Município/Setor (2)
35319 (Construção e montagem de aeronaves)	São José dos Campos	9.525	125.655	7,6%	58,77	89,8%
	Botucatu	905	23.687	3,8%	29,62	8,5%
	São Paulo	59	3.212.022	0,0%	0,01	0,6%
	Piracicaba	48	70.452	0,1%	0,53	0,5%
	Santa Bárbara Doeste	28	23.281	0,1%	0,93	0,3%
	Sorocaba	20	97.654	0,0%	0,16	0,2%
	Cruzeiro	18	10.943	0,2%	1,28	0,2%
	Birigui	3	28.235	0,0%	0,08	0,0%
	Sumatê	3	23.114	0,0%	0,10	0,0%
	Guarulhos	2	197.978	0,0%	0,01	0,0%

TESTE DE HORIZONTALIDADE

Podemos também verificar que os *clusters* observados não são apenas um aglomerado de empresas, explorando fatores comuns (por exemplo, matéria-prima local). A existência de fornecedores locais, principalmente de pequenas e médias empresas, documentada por CASSIOLATO *et al.* (2002), sugere que o diamante porteriano começa a estruturar-se também em sua ponta de indústria correlata. Ainda que com apenas 5% do valor agregado total, pode-se observar a tentativa de reversão da alta concentração de fornecedores externos no passado.

TESTE DE RELEVÂNCIA

Os *clusters* observados são relevantes para os setores que estão incluídos (armamentos bélicos e indústria aeronáutica), pois podemos observar (tabela 1, coluna 2) que São José dos Campos concentra 39% dos trabalhadores empregados no setor de armamentos bélicos, enquanto que a região concentra quase 90% dos empregados da indústria aeronáutica do estado (Tabela 2, coluna 2).

RELAÇÃO COM UNIVERSIDADES, ASSOCIAÇÕES E CORRELATOS

As indústrias de aeronáutica e armamentos bélicos são fortemente apoiadas por universidades, associações e, principalmente, órgãos governamentais (ver CASSIOLATO *et al.*, 2002).

As universidades e instituições de pesquisa locais incluem o ITA, CTA e o INPE, que cobrem o fornecimento de pessoal qualificado e pesquisa em aeronáutica, engenharia mecânica, eletrônica, ciências computacionais, infra-estrutura aeroespacial, engenharia industrial, meteorologia, entre outras.

RELAÇÃO COM ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS LOCAIS

Entre os órgãos governamentais, provavelmente os mais relevantes para o desenvolvimento e suporte das atividades na região sejam (CASSIOLATO *et al.*, 2002): o Ministério da Aeronáutica, o BNDES (Banco Nacional para o Desenvolvimento Socioeconômico) e a agência para o desenvolvimento tecnológico do MCT (Ministério da Ciência e Tecnologia).

Entre os principais objetivos desses órgãos e das associações locais (por exemplo, a ACI, Associação Comercial e Industrial de São José dos Campos) é a atração de fornecedores para a localidade, assim aumentando o valor agregado nacional de 37% para 50%.

IMPACTO SOCIOECONÔMICO SOBRE A COMUNIDADE

Como esperado, São José dos Campos encontra-se no topo entre as cidades do estado em qualidade de vida. Encontra-se na 11ª colocação em qualidade de vida no Estado de São Paulo, com um IDH-M de 0,849. Com esse índice, São José dos Campos é comparável aos países com alto padrão de vida, ao apresentar um IDH superior a 0,8 (UNDP, 2000).

São José Dos Campos tem seu IDH acima da média do Estado de São Paulo, ainda que a última seja bastante elevada, chegando a 0,78, com um desvio-padrão de 0,03.

SÍNTESE E CONCLUSÃO - SÃO JOSÉ DOS CAMPOS É UM CLUSTER TECNOLÓGICO?

A escolha da região de São José dos Campos como caso de mapeamento de *clusters* não é fortuita. Essa região tem sido apontada como um dilema para pesquisadores – segue a teoria de *clusters*? Ou, antes mesmo de buscar ali um *cluster*, podemos afirmar que há um diamante porteriano? Para concluirmos que São José dos Campos constitui um cluster, devemos (1) atender as exigências teóricas do diamante porteriano e (2) verificar a solidez dos construtos de localização e impacto-econômico.

DIAMANTE PORTERIANO PARA PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

AVRICHIR E CALDAS (2000) apontam que apesar da Embraer ser uma empresa líder no mercado de jatos, a região rompe com três dos quatro pressupostos do diamante porteriano: (1) ausência de concorrência acirrada no local, (2) falta de demanda sofisticada nacional e (3) baixa concentração de fornecedores, ou baixo quociente de valor agregado local.

SUZIGAN (2000) aponta críticas à caracterização de São José dos Campos como *cluster*, parcialmente concordando com Avrichir e Caldas: "Cabe perguntar (...) se é possível classificar a região como um *cluster*. Certamente sim, no caso das indústrias de alta tecnologia, mas apenas no sentido amplo sugerido por ALTENBERG & MEYER-STAMER (1999). O conceito de eficiência coletiva dificilmente pode ser aplicado para analisar as relações entre uma grande empresa como a Embraer e suas fornecedoras e prestadoras de serviço especializados."

Essa constatação se contrapõe à crítica de Avrichir e Caldas para a falta de caracterização da região como um diamante porteriano: o *cluster* de aeronáutica e armamentos bélicos seriam sub-*clusters* de um *cluster* maior de alta tecnologia⁶, cujos concorrentes competiriam por fatores semelhantes como fornecimento de peças de alto valor agregado, mão-de-obra altamente qualificada, para citar alguns fatores, que poderiam migrar de um *cluster* para outro, como por exemplo, de autopeças para armamentos⁷.

Ora, PORTER indica (1999) que *clusters* em países em desenvolvimento tendem a ser superficiais ou sub-desenvolvidos. Além disso, embora autores como NOHRIA (1992) indiquem que *clusters* vibrantes não surgem apenas do arranjo intencional dos fatores, em estudo posterior (KETELHÖHN E PORTER, 2002), Porter vislumbrou formação de um *cluster* de alta tecnologia, em um país em desenvolvimento (Costa Rica) a partir de uma empresa dominante (Intel) e com foco na demanda externa. Dessa forma, poderíamos conceber os *clusters*, enquanto unidade de análise geográfica do diamante porteriano, seguindo uma gama evolutiva de profundidade. *Clusters* com maior concentração de rivalidade, fornecedores, instituições de apoio e demanda local exigente seriam mais próximos ao *cluster* ideal visionado em sua teoria. *Clusters* que não apresentassem essas características poderiam estar desenvolvendo as condições para atingir esse estágio.

O caso do *cluster* de São José dos Campos nos mostra um *cluster* emergente, que pode ser encaixado na teoria porteriana como um estágio inicial de desenvolvimento. Sua instalação esteve baseada em importante suporte governamental, embora o alcance da competitividade já fora conquista da iniciativa privada. Acreditamos que a competitividade de empresas como a Embraer reforçará em um primeiro momento o macro-*cluster* da região do Vale do Paraíba, para no futuro incentivar a especialização interna e a auto-sustentação dos diversos sub-*clusters*. Por outro lado, o aumento de fornecedores na área⁸ e o do valor agregado nacional podem ser um importante indício do crescimento do *cluster*, de forma independente da Embraer⁹.

⁶ A região de São José dos Campos, localizada no Vale do Paraíba (que engloba as cidades de Caraguatatuba, Cruzeiro, Guaratinguetá, Taubaté e São José dos Campos), hospeda um complexo industrial de mais de 700 empresas industriais, como a Embraer (indústria aeronáutica), Avibrás (armamentos bélicos), Volkswagen, Ford e General Motors (automobilístico), Ericson (telecomunicações) e uma planta petroquímica da Petrobrás.

⁷ Ver GOLDSTEIN (2001, pg. 18), para referências sobre a importância do complexo industrial do Vale do Paraíba para a Embraer.

⁸ Em GOLDSTEIN (2001, pg. 19) podemos constatar o aumento da presença dos fornecedores da Embraer na região de São José dos Campos.

⁹ A Embraer, embora líder em jatos regionais no mundo, ainda enxerga no governo um suporte crítico para o seu desenvolvimento (GHEMAWAT et al, 2000). Acreditamos que o crescimento do *cluster* como um todo enfrentará o questionamento do grau de independência em relação às necessidades do governo.

CRÍTICA AOS CONSTRUTOS DE ÍNDICE DE ESPECIALIZAÇÃO E IMPACTO SOCIOECONÔMICO

O Índice de Especialização apresentado nesse artigo foi primeiramente apresentado por Hoover (1936), ao estudar a evolução da organização industrial americana. Os críticos a esse modelo (por exemplo, KIM, 1995) sugerem que esse construto é de difícil interpretação na comparação inter-regional. Como é possível, por exemplo, resolver a questão da adjacência de municípios? Em nosso estudo, a adjacência de Jacareí e São José dos Campos poderia não justificar a análise separada desses dois municípios para a localização de *clusters* de equipamentos bélicos. Se um *cluster* tecnológico, em um caso hipotético, localiza-se igualmente na fronteira entre dez municípios, pode apresentar um peso fraco em cada um deles individualmente, pelo índice de Hoover. Dessa forma, o *cluster* passaria despercebido, ou “dissolvido”, devido à divisão arbitrária do espaço em municípios. Uma solução poderia passar pela geração de um algoritmo que construísse “macro-regiões”, agrupando municípios adjacentes, mantendo assim a integridade orgânica dos *clusters*.

Construtos alternativos poderiam ser incorporados no estudo de *clusters* industriais, que solucionassem as limitações do índice de Hoover. KRUGMAN (1991b), por exemplo, propôs um construto alternativo, que mensura a concentração industrial relativa ou compara regiões em pares.

Por outro lado, quando selecionamos IDH-M como variável dependente, reunimos, em uma só métrica, impactos que podem ser provenientes tanto de externalidades quanto de *spillovers* tecnológicos, e assim recaímos na mesma crítica de Krugman a Marshall. Uma alternativa seria agregar duas novas métricas ao nosso estudo: (a) índices de custo por unidade produzida, como *proxy* de externalidades provenientes de ganhos de escala, e (b) índices de geração de patentes, como *proxy* de *spillovers* tecnológicos. Dessa forma, seria possível decompor variações de IDH-M não só pela concentração industrial, mas também pelos sub-produtos de externalidade e *spillovers* tecnológicos.

UM NOVO OLHAR PARA A ESTRUTURA INDUSTRIAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL

Nossas análises, ainda que caracterizem São José dos Campos como um *cluster* (emergente), evidencia uma série de oportunidades no aperfeiçoamento da teoria e metodologia de *clusters*.

Um dos aspectos mais importantes da pesquisa de *clusters* é a possibilidade de correlação do fenômeno de *cluster* com seus impactos na comunidade. Nesse artigo, sugerimos que a existência geográfica do *cluster* de indústria aeroespacial e armamentos bélicos é responsável pelo alto padrão de vida da região. Entretanto, outros fatores não capturados nessa análise poderiam estar levando São José dos Campos a apresentar altos níveis de qualidade de vida, o que reforça a necessidade de uma visão holística para os *clusters*, englobando, como sugere Porter, todos os *clusters* de uma região. Os estudos, até então, analisaram os *clusters* isoladamente. Um mapeamento completo da região pode evidenciar as inter-relações entre *clusters*, trazendo à tona diversos níveis de articulação entre eles.

Por outro lado, o método de mapeamento, que utiliza o índice de especialização, vem sofrendo críticas importantes que devem ser consideradas em estudos posteriores. Por exemplo, MILLER *et al.* (2001) apontam na metodologia de *clusters* a falta de visibilidade para a estrutura industrial inerente ao *cluster*, que pode passar despercebida.

SUGESTÃO DE PESQUISA FUTURA

Ao contemplar a discussão acima, finalizamos esse artigo com algumas sugestões de pesquisa no futuro:

- *Mapeamento de clusters em toda a região.* Sugerimos que em pesquisas futuras adote-se uma abordagem macro de mapeamento dos *clusters*. Algumas possíveis questões englobam: como os trabalhadores se alocam em *clusters* ao longo de todo o estado? É possível observar relações entre os *clusters*? Quais são os que guardam maior relação com qualidade de vida?
- *Aprimoramento dos indicadores de impacto sócio-econômicos:* acreditamos que além do IDH-M, uma pesquisa posterior pode valer-se de outros indicadores relevantes para a teoria dos *clusters* – níveis salariais, evolução dos preços dos imóveis e taxa de registro de patentes.
- *Relação governo e iniciativa privada:* O exemplo de São José dos Campos e a emergência do *cluster* de aeronáutica colocam novamente em pauta o papel do governo no fomento do desenvolvimento – até que ponto os *clusters* podem ser estabelecidos por iniciativa estatal? Como avaliar as experiências de *spin-off* para o meio privado, no contexto de *clusters*?
- *Nascimento de clusters:* Quais são as condições de surgimento? Podem surgir de uma única empresa? Como se dá a evolução de *clusters* fortemente alicerçados ao redor de poucas empresas fortes?

Acreditamos que a resposta a essas questões suscitará ainda novas dúvidas. Ainda é grande a necessidade de verificação da teoria dos *clusters* para países em desenvolvimento, como o Brasil. É provável que a continuidade das pesquisas percorra um caminho ainda mais intrigante, embora de grande relevância para nossa realidade: como é possível estabelecer uma conexão entre a teoria de *clusters* e as teorias de desenvolvimento econômico, que dê conta dos novos desafios pós-abertura comercial?

É possível que uma teoria de *clusters* adaptada para países em desenvolvimento contribua, por um lado, para as discussões atuais no contexto de relações internacionais, desde a negociação de tarifas e acordos comerciais, assim como políticas de transferência tecnológica. Por outro lado, esse novo arcabouço teórico poderá abrir novas possibilidades de relação entre empresas e o governo.

REFERÊNCIAS

- AKERLOFF, G.A.; YELLEN, J.L. *Efficiency Wage Models of the Labor Market*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.
- ALTENBERG, T.; MEYER-STAMER, J. "How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America". In: *World Development*, 1999, Volume 27, Issue 9: 1693:1713
- ANGEL, D.P. "High Technology agglomeration and the labour market: the case of Silicon Valley". In: *Environment and Planning*, 1991, A, 23: 1501-1516
- ARROW, K.J. "The Economic Implications of Learning by Doing". In: *Review of Economic Studies*, 1962, 29: 155-173
- AVRICHIR, I.; CALDAS, M.P. "Discussão da Validade da Teoria de Competitividade Nacional de Porter a partir do Caso Embraer". ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Campinas: ANPAD. CD-ROM, 2001
- BARKHAM, R. et al. *The determinants of Small Firm Growth: Na Inter-regional Study of the United Kingdom 1986-1990*. London: Jessica Kingsley, 1996

- BLANCHFLOWER, D.G.; OSWALD, A.J. *The Wage Curve*. Cambridge: MIT Press, 1994.
- BRITTO, J.; MOTTA E ALBUQUERQUE, E. *Estrutura e Dinamismo de Clusters Industriais na Economia Brasileira: Uma Análise Comparativa Exploratória*, 2001. Disponível em: http://www.nuca.ie.ufrj.br/infosucro/biblioteca/economibrasileira/britto_estrutura.doc Acessado em 20/03/2003.
- _____. "Características Estruturais de Clusters Industriais na Economia Brasileira: Uma Análise Inter-Setorial", 2002. Disponível em: <http://www.economia.ufpr.br/portal/atividade/secundario/cluster.htm>. Acessado em 20/03/2003. Apresentado na VII Encontro Nacional de Economia Política.
- CASSIOLATO, J.E.; BERNARDES, R.; LASTRES, H. *Transfer of Technology for Successful Integration into the Global Economy: A Case study of Embraer in Brazil*. New York and Geneva: UNCTAD-ITE, 2002
- DOSI, G. "Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation". In: *Journal of Economic Literature.*, 1988, 26: 1120-1171
- DOSI, G. et al. *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter, 1987
- GHEMAWAT, P. "Distance Still Matters: the hard reality of global expansion". In *Harvard Business Review*, 2001, 79, 8.
- GHEMAWAT, P.; HERRERO, G.A.; MONTEIRO, L. F. "Embraer: The Global Leader in Regional Jets". Cambridge: Harvard Business School Case Studies, No. N9-701-006, 2000.
- GLAESER, E. et al. "Growth in Cities". In: *Journal of Political Economy*, 100: 1126-1152, 1992
- Goldstein, A. "From National Champion to Global Player: Explaining the Success of EMBRAER". Paris: OECD Development Centre. University of Oxford Centre for Brazilian Studies, 2001 - Working Paper Series Disponível em : <http://www.brazil.ox.ac.uk/workingpapers/GoldsteinA17.PDF>, acessado em: 20/03/2003
- GORDON, I.R.; MCCANN, P. "Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks?". In: *Urban Studies*, 2000, Vol. 37, No. 3: 513-532
- GRANOVETTER, M. S. "The Strength of Weak Ties". In: *American Journal of Sociology*, 1973, Volume 78, Issue 6: 1360-1380
- _____. "Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness". In: *American Journal of Sociology*, 1985, 91: 481-510
- HARRISON, B. "Industrial Districts: old wine in new bottles?". In: *Regional Studies*, 1992, 26: 469-483
- HENDERSON, J.V.; KUNCORO, A.; TURNER, M; "Industrial Development in Cities". In: *Journal of Political Economy*, 1995, 103: 1067-1085
- HOOVER, E. "The Measurement of Industrial Localization" In: *Review of Economics and Statistics*, 1936, XVIII: 162-171
- ISARD, W. "Distance Inputs and the Space Economy. Part II: the location equilibrium of the firm". In: *Quarterly Journal of Economics*, 1951, 65: 373-399.
- JAFFE, A.B.; TRAJTENBERG, M.; HENDERSON, R. "Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations". In: *Quarterly Journal of Economics*, 1993, 108: 577-598
- KETELHÖHN, N.W.; PORTER, M.E. "Building a Cluster: Electronics and Information Technology in Costa Rica". Cambridge: Harvard Business School Case Studies, No. N9-703-422, 2002

- KIM, S. "Expansion of Markets and the Geographic Distribution of Economic Activities: the trends in U.S. Regional Manufacturing Structure, 1860-1987". In: *The Quarterly Journal of Economics*, 1995, Vol. 110, Issue, 4.
- KOGUT, B.; SHAN, W.; WALKER, G. "The Make-or-Cooperate Decision in the Context of an Industry Network". In: *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992
- KRUGMAN, P.R. "Increasing Returns and Economic Geography". In: *The Journal of Political Economy*, 1991, Volume 99, Issue 3: 483-499
- _____. *Geography and Trade*. Cambridge: MIT Press, 1991b
- _____. "Geography Lost and Found". In: *Development, Geography, and Economic Theory*. Cambridge: MIT Press, 1995
- LINDQVIST, G.; MALMBERG, A.; SÖLVELL, Ö. *Swedish Clusters*. CIND, Uppsala University., 2003. Disponível em: [http://www.isc.hbs.edu/pdf/Swedish_Clusters_\(Feb_2003\).pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/Swedish_Clusters_(Feb_2003).pdf). Acessado em: 20/03/2003
- MARSHALL, A. "Industrial Organization, Continued. The Concentration of Specialized Industries in Particular Locations". Em *Principles of Economics*. London: Macmillan and Co, 1920. Disponível em <http://www.econlib.org/library/Marshall/marP24.html>. acessado em 26/03/2003
- MARTIN, R.; SUNLEY, P. "Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?". Em *Journal of Economic Geography*, 2002, 3,1.
- MILLER, P.; BOTHAM, R.; MARTIN, R.L.; MOORE, B. *Business Clusters in the UK: A First Assessment*. London: Department of Trade and Industry, 2001.
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- NOHRIA, N. "Information and Search in the Creation of New Business Ventures: The Case of the 128 Venture Group". In: *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- PITELIS, C. (editor). *Transaction Costs, Markets and Hierarchies*. Oxford: Blackwell, 1993.
- PORTER, M.E. *Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993
- _____. "Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições". Em *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. "Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index". In: *The Global Competitiveness Report 2002-2003*. Cornelius, Peter K. (Org.). World Economic Forum, 2003. Disponível em http://www.isc.hbs.edu/pdf/GCR_0203_mci.pdf#zoom=125. Acessado em 20/03/2003
- POWELL, W.; BRANTLEY, P. "Competitive Cooperation in Biotechnology: Learning through Networks?". In: *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992
- RAIS – Relação Anual de Informações Sociais. Brasília: Ministério do Trabalho, 2001
- ROMER, P.M. "Growth Based on Increasing Returns due to Specialization". In: *American Economic Review*, 1987, 77: 56-72
- SCITOVSKY, T. "Two Concepts of External Economies". In: *Journal of Political Economy*, 1954, 62: 143-151

SCOTT, A.J. *New Industrial Spaces*. London: Pion, 1988.

SIMPSON, W. *Urban Structure and the Labour Market: Worker Mobility, Commuting and Underemployment in Cities*. Oxford: Clarendon Press, 1992.

SMITH, A. *The Wealth of Nations*. New York: Random House, 1937.

Suzigan, W. "Aglomerações industriais: avaliação e sugestões de políticas". NEIT/IE – UNICAMP, 2001. Disponível em: <http://www.eco.unicamp.br/projetos/neit/documentos.htm> Acessado em: 20/03/2003

SUZIGAN, W. et al. "Aglomerações industriais no Estado de São Paulo". NEIT/IE – UNICAMP, 2000. <http://www.eco.unicamp.br/projetos/neit/documentos.htm> Acessado em: 20/03/2003

VAN DER LINDE, C. *Findings from the Cluster Meta-Study*. Harvard Business School, Institute for Strategy and Competitiveness, 2002. Disponível em <http://www.isc.hbs.edu/MetaStudy2002Prz.pdf> Acessado em: 20/03/2003

UNDP, IPEA, MINAS GERAIS (Estado) – FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2000. *Novo Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil*. Disponível em <http://www.undp.org.br> Acessado em 20/03/2003

WEBER, A. *Theory of the Location of Industries*. Chicago: University Chicago Press, 1909/1929.

O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES. O EXEMPLO DOS COMERCIANTES E O PROCESSO NO SAARA

Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone*

RESUMO

O objetivo central do presente trabalho é descrever as opiniões dos dirigentes de empresas familiares, localizadas na SAARA (Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega), no Rio de Janeiro, sobre o processo sucessório em suas empresas. O instrumento de pesquisa foi um questionário endereçado aos fundadores/dirigentes. A seleção das empresas pesquisadas adotou o conceito de empresa familiar trabalhado por Leone (1992). Os resultados da pesquisa relevam que em relação à organização da sucessão, embora o processo sucessório seja uma situação natural a ser enfrentada para 78,79% dos dirigentes, apenas 39,39% dentre eles já organizou a transmissão de sua empresa. Os dirigentes, em sua totalidade, preferem que um dos seus filhos ou algum membro da família os sucedam na empresa. A família é privilegiada no trabalho preparatório da sucessão. Embora o conhecimento teórico sobre a questão da sucessão em empresas familiares nos mostre que o futuro dessas empresas encontra-se no planejamento e na organização do processo sucessório, nota-se que nas empresas pesquisadas essa preocupação ainda não está acontecendo.

ABSTRACT

The central theme of this research is the succession process of the family companies. Our aim is describing the managers' opinion of this process in the commercial stores located at SAARA, in Rio de Janeiro. The instrument used to accomplish this objective was a questionnaire addressed to the founder/managers of those stores. The selection of the stores adopted the family organization concept assumed by Leone (1992). The results of the research present that, although the succession process will be a natural procedure to be faced by 78,79% of the dirigeants, only 39,39% already planned the transmission of the leadership. The dirigeants, as a whole, want giving the command to one of their sons or to another family member. The family is the base of the planning process of succession. Although the theoretical knowledge concerning the question of succession process shows us that the future of these Organizations is mainly related to the planning and organization of this process, we could see that in the consulted stores that objective is not already considered by the nowadays leaders.

* Prof^a curso de mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial/ Universidade Estácio de Sá

INTRODUÇÃO

Ao ser considerada como forma predominante de empresa em todo mundo, a empresa familiar ocupa uma grande parte do nosso tecido econômico e social. Representando essa parte significativa do conjunto das empresas privadas existentes no país e no mundo, uma das maiores preocupações de seus dirigentes é a sua sobrevivência. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade passando de pai para filho é o sonho dourado para grande parte da população do mundo (Ricca: 1998).

Oliveira (1999: 21) afirma que o surgimento e criação das empresas familiares brasileiras ocorreu no início do século XVI, logo após o Brasil ser descoberto por Portugal. A mesma linha de pensamento é seguida por Martins et al. (1999: 17-18) quando descrevem as origens da empresa familiar no Brasil : “ poucos já pensaram que na origem da empresa familiar brasileira estava a capitania hereditária, primeira forma de empreendimento privado que tivemos”. E concluem: “as capitanias, como dizia o nome, eram hereditárias, ou seja, podiam ser transmitidas por herança”. Posteriormente, houve um incremento nas empresas familiares, resultantes de vários movimentos migratórios tais como o italiano, o português, o japonês e o alemão.

Responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional, as empresas de menor porte assumem, hoje, importância crucial no desenvolvimento econômico. A própria economia do Brasil baseia-se em grandes grupos de propriedade familiar. Foi detectado que a pequena e média empresa familiar, no Brasil, produzem dois milhões de empregos diretos e é o segmento que mais cresce no país (Gueiros, 1998).

As pesquisas sobre empresas familiares em todo o mundo tomam um volume tão grande que já não pode haver dúvida quanto à predominância das mesmas e, conseqüentemente, quanto à sua importância e significação para a economia, em particular e para a sociedade, em geral. A significação estatística de estudos abordando esse tema nos permite desenvolver pesquisas tendo o assunto como interesse primeiro.

Gallo e Ribeiro (1996) ao descreverem as vantagens e as desvantagens da gestão de empresas familiares assim se posicionam: o tema da gestão de empresas familiares tem originado grande polêmica entre os seus defensores, que a consideram o tipo de organização ideal, e os seus detratores, que as acusam de serem um modelo obsoleto. Os primeiros argumentam que as empresas familiares são a coluna vertebral econômica das nações e são o terreno ideal para o nascimento de novos empreendimentos. Os segundos defendem que elas são mais propensas à emergência de conflito laborais e às crises notadamente quando é necessário resolver o problema da sucessão do fundador.

Uma análise mais detalhada das chamadas empresas familiares as divide em dois grupos, de acordo com Martins et al. (1999: 34): “o primeiro grupo corresponde às empresas de pequeno e médio porte de capital fechado, com a propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva da família. O controle é muito centralizado em um ou mais membros da família, que ocupam os cargos administrativos mais importantes da firma e são denominadas de empresas familiares centralizadas (controle centralizado) ou fechadas (capital fechado). O segundo grupo é composto pelas empresas familiares de maior porte, as quais tendem a sofrer certas transformações como: abertura de capital, diminuição do grau de concentração da propriedade do capital, profissionalização da gestão e busca de maior descentralização do controle, com menos participação de familiares no quadro diretivo, com a possibilidade, inclusive, de presença exclusiva no Conselho de Administração. Elas são denominadas de empresas familiares descentralizadas (controle mais descentralizado) ou abertas (capital aberto).

Muitas empresas familiares estão entre as maiores e mais bem-sucedidas do mundo. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias, e em

alguns países, chegam a compor a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais (Gersick et al., 1997).

O objetivo central do presente trabalho é descrever as opiniões dos dirigentes de empresas familiares, localizadas na SAARA (Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega), no Rio de Janeiro, sobre o processo sucessório em suas empresas. A autora do artigo tem interesse no assunto e procura, academicamente, contribuir com pesquisas e estudos sobre sucessão em empresas familiares. Através dessa contribuição, procura diminuir a problemática conceitual que envolve as pesquisas sobre sucessão em empresas familiares.

Este artigo está estruturado em 3 partes: referencial teórico, metodologia da pesquisa e apresentação e análise dos resultados.

Como referencial teórico a pesquisa aborda os conceitos de empresa familiar em três vertentes, aceitas internacionalmente. A 1ª vertente define o assunto ao nível da propriedade e diz que o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família que detém ou controla a maioria do capital (Ulrich, 1997; Constanzi e Lanzana, 1999; Ricca 1998; Garcia, 2001); a 2ª vertente enfoca o assunto ao nível da gestão e determina que os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família (Gracioso, 1998; Bernhoeft, 1989) e a 3ª vertente, que trata o assunto ao nível da sucessão, afirma que a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim, sucessivamente (Gaj, 1990; Lodi, 1993; Oliveira, 1999). Para efeito da pesquisa, foi adotado o conceito de empresa familiar emitido por Leone (1992) que agrega as três vertentes. O referencial teórico aborda, também, a problemática da sucessão nas empresas familiares apoiando-se fortemente em estudos e pesquisas de autores brasileiros e estrangeiros (Cohn, 1991; Oliveira, 1999; Fockink, 1998; Scheffer, 1995; Bernhoeft, 1996; Leone, 1992; Morgan, 1996; Gaj, 1990 e Lodi, 1993).

A segunda parte explica a metodologia adotada. A pesquisa é exploratória, estudada de forma quantitativa, através de uma pesquisa de campo. A seleção das empresas pesquisadas observou o conceito de empresa familiar trabalhado por Leone (1992) que a caracteriza pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário.

Na terceira parte, os dados colhidos apresentam-se em forma de dados primários. As variáveis relativas à Constituição Jurídica da Empresa, ao Setor de Atividade, ao Número de Empregados e ao Sistema de Tributação permitiram oferecer uma melhor visão do terreno da pesquisa, na qual se inserem as empresas pesquisadas. Definiu-se uma série de variáveis sócio-econômicas, assim apresentadas: Sexo, Estado Civil, Número de filhos, Idade, Naturalidade /Nacionalidade, Nível de Escolaridade, Religião, Origem Social, Experiência anterior e atual, que tinham como objetivo categorizar os dirigentes entrevistados. As variáveis relativas às opiniões dos dirigentes sobre o processo sucessório em suas empresas diziam respeito aos seguintes assuntos: a organização da sucessão, a modalidade de transmissão da empresa, ao planejamento do processo sucessório e as perspectivas dos sucedidos após a passagem do bastão.

REFERENCIAL TEÓRICO

A EMPRESA FAMILIAR VISTA ATRAVÉS DE TRÊS VERTENTES

É internacionalmente aceito que o conceito de empresa familiar congrega três grandes vertentes:

1ª vertente: ao nível da propriedade - define que o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital) ;

2ª vertente: ao nível da gestão - enfoca que os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família;

3ª vertente: ao nível da sucessão- determina que a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim sucessivamente.

Fomos buscar em Ulrich (1997) o conceito de Empresa Familiar agregado ao nível da propriedade. Para esse autor, em sentido amplo, a empresa familiar se define como uma empresa cuja propriedade e administração - no sentido do controle sobre as decisões operativas - estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família. O elemento central desta definição é a idéia de que a firma é controlada por membros de uma só família - porventura ampliada. Com base nesse enfoque, Constanzi e Lanzana (1999) definem a empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais membros da uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital. Ricca (1998) considera como empresas familiares aquelas em que a família detém o controle por pelo menos duas gerações e nas quais existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família. Garcia (2001) considera empresa familiar aquela que é controlada por uma ou mais famílias. O conceito adotado pelo autor se baseia na idéia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos do negócio.

Para Gracioso (1998), a propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária, também, a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida por membros da família. Esse conceito inicia a abordagem de empresa familiar referente à 2ª vertente. Na tentativa de identificar uma empresa como familiar agregado ao nível da gestão, Bernhoeft (1989: 35) considera " importante analisar a história e a origem da empresa desde que esta esteja vinculada a uma família ou que mantém membros da família na administração de seus negócios". Acrescenta o autor que uma das características mais relevantes de uma empresa familiar refere-se à importância que desempenha a confiança mútua entre membros da empresa.

Gaj (1990) e Lodi (1993) nos oferecem seus conceitos de Empresa Familiar agregado ao nível da sucessão. Esses autores assim se posicionam: Gaj (1990: 182), quando se refere às empresas familiares, as conceitua como "aquelas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento". O conceito de empresa familiar, segundo Lodi (1993: 6), emerge, em geral, com a segunda geração de dirigentes e pode ser definido como "aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador". Oliveira (1999: 22) acredita que não está correto afirmar que a empresa familiar seja igual a toda e qualquer empresa, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva a uma série de abordagens e interações específicas de uma família provocando certas particularidades em sua atuação. Isto mostra que o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma família.

Leone (1992) trabalha seu conceito de Empresa Familiar agregando as três vertentes. A autora caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes

fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário.

COMO SE PROCESSA A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR: ALGUMAS REFLEXÕES

Sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir, afirma Leone (1992:12). Sucessão é o “passar a tocha” .

Dar à empresa uma nova perspectiva de atuação ou ser a sua destruição, aliada à falta de profissionalismo, é a questão central do processo sucessório, constituindo-se num enfoque de ambigüidade. Segundo Morgan (1996:219), “ao criarmos organizações, estamos criando estruturas de atividades que são maiores do que a vida e que, freqüentemente, sobrevivem por gerações”. Entretanto, quando se trata de empresa familiar, o cenário encontrado na literatura é ambíguo : com uma dinâmica própria e problemas específicos, a empresa familiar convive com um prognóstico preocupante - só 30% das empresas bem sucedidas sob a gestão de seu fundador sobrevivem à mudança para a segunda geração (Bernhoeft, 1996). O citado autor conclui suas reflexões afirmando que dessas, só a metade passa da segunda para a terceira geração. Em contra partida, nos é mostrada, dentre outras, a história exemplar de sucessão vivida pela empresa S.C. Johnson & Company: “para evitar a usual guerra familiar entre herdeiros, Samuel Johnson dividiu o negócio milionário em partes iguais.Todos estão felizes”. (Lição, 1999, p.66-67).

Segundo Fockink (1998: 49), “depois de dar vazão a seu potencial natural, a maior superação de um ser humano é fazer o que está a seu alcance para se eternizar. Isso significa para o empresário que o processo sucessório seja bem sucedido”. A problemática do processo sucessório tem sido mais estudada nas empresas familiares, apesar dela ser igualmente importante em todos os tipos de organização. O processo sucessório atinge as empresas familiares quando uma geração abre espaço à preparação da outra para assumir o comando. Por seus efeitos na organização e para elaboração ou implantação de estratégias explícitas, o estudo do processo sucessório é de importância fundamental. Esse processo é parte de uma mudança e terá de ser planejado, nunca antecipado ou adiado (Gaj, 1990).

A sucessão pode acontecer de forma gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança da direção, quando ocorre morte, acidente ou doença, afastando o dirigente do cargo. Quando o processo sucessório é definido com antecedência, permitindo ao sucessor receber treinamento adequado e conhecimentos necessários ao negócio, a sucessão acontecerá sem grandes traumas ou conflitos aparentes. (Cohn, 1991; Oliveira, 1999; Fockink, 1998; Scheffer, 1995; Bernhoeft, 1996). Quando o processo sucessório se dá de forma inesperada ou repentina, muitas vezes após a morte do fundador, a estrutura organizacional entra em crise, em função da mentalidade dos herdeiros e gestores da empresa, que geralmente se relacionam de maneira conflituosa. Neste momento, as conseqüências podem determinar a morte da empresa, em função de uma perda de identidade formada durante anos frente aos funcionários e ao mercado. A esse respeito Gaj (1990: 189) afirma que “quando chega o momento de o fundador transferir o comando, nem sempre seus herdeiros estão aptos ou são qualificados”, significando, entre outros fatos, que o processo sucessório não foi planejado. Lodi (1993) afirma que freqüentemente o fundador se dedica muito a erguer seu império e se esquece de preparar os filhos. É nessa segunda geração que se inicia a disputa pelo poder, em geral porque existem vários herdeiros que nem sempre conseguem crescer juntos em harmonia.

As empresas mais expostas ao problema da sucessão são as pequenas e médias, pois devem alcançar, simultaneamente, a transmissão do capital e a do poder. As grandes empresas, por terem seu capital no mercado financeiro e por serem seus executivos profissionais contratados, alcançam essas transmissões mais facilmente.

Para muitos consultores e estudiosos do assunto, a sucessão familiar e suas consequências na vida das PME's tornou-se um momento decisivo para a sobrevivência dessas organizações em um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Nesse momento, os dirigentes de empresas familiares começam a compreender que, planejando e organizando sua sucessão, estarão diminuindo tanto os riscos como os custos do processo sucessório, de acordo com Leone (1992).

Como afirma Bernhoeft (1996: 115), "a sucessão nas sociedades familiares é algo muito delicado, não existindo lógica ou racionalidade que o resolva completamente. Torna-se necessário um grande envolvimento de todas as partes interessadas. O início das discussões e análises do tema deve ser feito pelo próprio fundador. Assim, se o processo se inicia com ele em vida, existem grandes possibilidades de sucesso, exigindo muito desprendimento e capacidade de entender que a obra e seus ideais devem ultrapassar sua existência".

As chances de sobrevivência da empresa familiar repousam na sucessão planejada e na observação de regras de convivência entre empresa e família. Essas diretrizes ajudam a perpetuar o negócio. A sobrevivência da empresa familiar, na opinião de Castro et al. (2000), parece vincular-se à capacidade da família controladora em administrar as suas relações com a firma e evitar as situações que possam prejudicá-la, principalmente nas fases da sucessão do controle estratégico da organização. O planejamento da sucessão deverá representar, então, para essas organizações, um momento decisivo já que sua sobrevivência repousa, em grande parte, no êxito desse processo. Para Fockink (1998: 64), "uma sucessão bem conduzida rejuvenesce e prolonga a vida, biológica e psicologicamente, com significativo ganho na sua qualidade e de uma forma metafísica, pode eternizá-la."

O tipo de transição entre gerações, no qual o pai passa sua empresa a um filho tem levado a literatura a se inclinar sobre este modelo com origem na antiga tradição de primogenitura. Entretanto, no dizer de Fritz (1993: 129), é primordial que "os pais percebam que seus filhos precisam desenvolver seus talentos gradualmente, ter algumas pequenas vitórias para edificar sua confiança e admitir um fracasso de quando em quando, enquanto aprendem o negócio da família".

Alguns aspectos devem ser considerados na sucessão familiar, de acordo com Oliveira (1999: 25):

- " a realidade da família, quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- se existe dicotomia entre família e empresa;
- como são tratados os parentes agregados, tais como, genros e noras;
- como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e
- a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família".

A questão da sucessão na empresa familiar passa por duas situações, conforme Oliveira (1999: 26): a profissionalização, na qual executivos passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar, e os representantes da família ficam em um conselho, que pode ou não atuar como um conselho de administração e a gestão da empresa familiar pelos membros da família; nesse caso, o mais importante é debater a questão da interação da empresa familiar com a família e vice-versa.

A continuidade do comando familiar na empresa, o processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações, ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa, ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso, ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor e ter otimizados sistemas de remuneração, ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor, ter maior espírito de família são algumas vantagens oriundas da sucessão familiar. As desvantagens apresentadas pela sucessão familiar são: disputa de poder entre membros da família, dificuldade em demitir o executivo sucessor e dificuldade em desempenhar diferentes papéis (pai versus pai executivo da empresa, filho versus filho executivo).

A condição para organizar a sucessão constitui-se em enorme percurso, no qual o dirigente se torna verdadeiro combatente, devendo percorrer as etapas, de acordo com Leone (1992):

1ª etapa: regime de casamento e redação do testamento;

2ª etapa: valorização dos bens;

3ª etapa: encontrar a solução adequada, isto é, medidas de caráter societário (criação de *holdin* para controle do grupo, transferência de ações, entendimentos entre os grupos acionários, doação) ou alterações societárias como: cisão de empresas, fusões, aquisições de partes acionárias.

As duas primeiras etapas do percurso equívalem às medidas necessárias para a transmissão do capital; a terceira etapa corresponde à transmissão do poder. Na empresa, entretanto, a liderança não se transfere. Ela é conquistada. Aos herdeiros cabe a tarefa de construir, eles próprios, a legitimidade face a todos os colaboradores

De acordo com Leone (1996), o duelo surge quando os membros da organização disputam, entre si, ascensão hierárquica e ganho de poder existentes. Geralmente, podemos observar que o empresário brasileiro não planeja a transferência de poder, e é nessa falta de planejamento que se originam as principais causas de duelos familiares.

Existem nas empresas familiares, no momento do processo sucessório, três níveis de duelo causados por diferentes problemas (Leone, 1996). Esses níveis de duelo, que podem extinguir a empresa, foram identificados como:

- O duelo do sucedido com ele mesmo, ou seja, o duelo de "Passar a Tocha", no qual o sucedido se defronta com a incerteza e a dúvida na transmissão do poder. Qual a melhor saída para esse problema? Permanecer na empresa até a morte? Escolher um sucessor dentro da família (filho(a), genro, primo etc.) ou colocar a empresa nas mãos de pessoas capacitadas, mas sem nenhum vínculo familiar? Buscar parcerias com outras empresas ou mesmo vender um patrimônio que levou décadas para ser construído?;
- O duelo do sucedido na escolha do sucessor. Esse dilema surge por causa da falta de planejamento. O planejamento e a organização do processo sucessório são fundamentais. Enquanto existem empresários que passam mais de 10 anos capacitando seus sucessores, alguns só vão pensar nesse problema quando estão na UTI de um hospital e outros nem têm tempo para isso. Geralmente essa é uma escolha traumática, principalmente para aqueles que têm várias opções dentro e fora do círculo familiar;
- O duelo entre os sucessores, causado por intrigas e disputas pelo poder. Os pretensos sucessores querem provar que têm capacidade para assumir a empresa e para isso são capazes de passar por cima de qualquer indivíduo, até mesmo de um irmão. A busca de *status* e prestígio na sociedade, como também a ambição por maior poder aquisitivo, podem levar a empresa ao caos e transformar todo um patrimônio em cinzas.

Com o olhar no futuro, as empresas familiares se profissionalizam e planejam sua sucessão. No mundo dos negócios, o segredo para sobreviver é ser menos "família".

METODOLOGIA DE PESQUISA

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa aborda o processo sucessório nas empresas familiares e tem como objetivo conhecer a opinião dos dirigentes das empresas familiares, pertencentes ao setor do comércio da SAARA (Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega), sobre a sucessão em suas empresas. Trata-se de uma pesquisa exploratória, estudada de forma quantitativa, através de uma pesquisa de campo.

AMOSTRA DA PESQUISA

Escolhemos o setor terciário, e, dentro dele, nossa opção recaiu sobre o ramo de atividades comerciais cujas empresas, historicamente, em sua grande maioria, vêm se caracterizando pela estrutura familiar e, por entendermos que grande parte das pesquisas acadêmicas se voltam para o setor industrial.

Nossa escolha recaiu sobre o SAARA (Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega), por entendermos que o universo das empresas comerciais familiares lá instaladas e em funcionamento apresentam uma grande diversidade de tipos de comércio.

Tivemos algumas dificuldades de levantamentos estatísticos atualizados, causados por constantes mutações (criação e fechamento) de diversos estabelecimentos comerciais, o que nos dificultou determinar o universo da pesquisa. Valem-nos, então, do conhecimento e presteza o Diretor de Relações Internas e Externas da SAARA (Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega), que nos forneceu um listagem de empresas familiares localizadas e em funcionamento na área a ser pesquisada.

A pesquisa foi endereçada, portanto, especificamente, aos dirigentes de nível hierárquico mais elevado da empresa, ou seja, seus proprietários ou seus fundadores. Somente as empresas que atendiam à definição de empresa familiar caracterizada pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário (Leone, 1992:85) tiveram seus dirigentes entrevistados. Do total de 50 questionários enviados, apenas 33 dirigentes de empresas comerciais responderam à nossa pesquisa.

○ TERRENO DA PESQUISA

Fundada em 1962, a SAARA (Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega) é conhecida como a "ONU brasileira" por agrupar povos de todos os hemisférios e continentes, que estão distribuídos em seus 1250 estabelecimentos comerciais e 11 ruas. É considerado como o "maior shopping a céu aberto da América Latina". 80% dos comerciantes são filiados à SAARA, que oferece aos seus associados toda a assistência perante os órgãos públicos (Federal, Estadual e Municipal), serviços de segurança, limpeza, utilidade pública, Rádio, banheiros públicos e estacionamentos. Seus fundadores são, ainda hoje, na sua maioria, comerciantes atuantes na área.

○ INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: O QUESTIONÁRIO

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário já adotado, anteriormente, pela autora do artigo, em pesquisa realizada em 1992 e publicada na Revista RAUSP no mesmo ano, contendo três partes.

A primeira, constituída de questões relativas às variáveis de identificação da empresa. As variáveis relativas à Constituição Jurídica da Empresa, ao Setor de Atividade, ao Número de Empregados e ao Sistema de Tributação permitiram oferecer uma melhor visão do terreno da pesquisa na qual se inserem as empresas pesquisadas. Nos estudos referentes às pequenas e médias empresa familiares elas são, normalmente, identificadas através das variáveis citadas acima. Embora não haja um critério homogeneizador que caracterize a pequena e média empresa familiar, algumas das variáveis quantitativas, tais como, o número de empregados, é um critério aceito e utilizado em várias pesquisas sobre o tema objeto de nosso estudo. Para maior e melhor esclarecimento sobre os critérios e variáveis que caracterizam essas empresas ver Leone, 1991.

Na segunda parte, as questões referentes às variáveis de identificação do dirigente foram definidas através de uma série de variáveis socioeconômicas, assim apresentadas: Sexo, Estado Civil, Número de filhos, Idade, Naturalidade / Nacionalidade, Nível de Escolaridade, Religião, Origem Social, Experiência anterior e atual, que tinham como objetivo categorizar os dirigentes entrevistados. As pesquisas que tratam as empresas familiares como objeto, assim como os teóricos estudiosos dessas empresas identificam e traçam a tipologias de seus dirigentes através das variáveis sócio-econômicas.

A terceira e última parte em que se questiona o dirigente sobre o tema objeto de nosso interesse: a sucessão na empresa. As variáveis relativas às opiniões dos dirigentes sobre o processo sucessório em suas empresas diziam respeito aos seguintes assuntos: a organização da sucessão, a modalidade de transmissão da empresa, ao planejamento do processo sucessório e as perspectivas dos sucedidos após a passagem do bastão.

O tratamento estatístico utilizado foi a estatística descritiva (frequências absoluta e relativa). Os questionários foram aplicados aos entrevistados por uma pesquisadora treinada e só era deixado para preenchimento posterior quando o dirigente mostrava-se muito ocupado. As variáveis foram medidas através de escalas nominais ou de categoria.

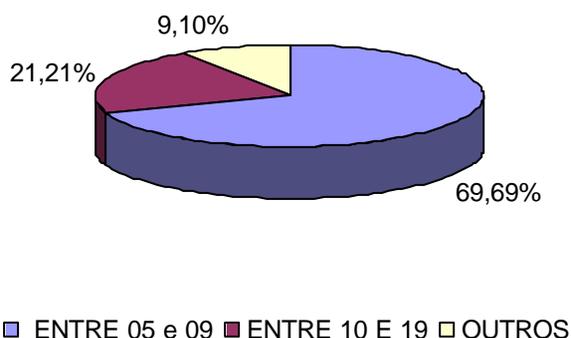
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

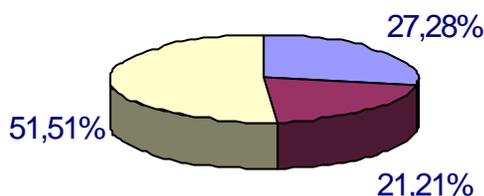
VARIÁVEIS RETIDAS	ENCONTRADO	%
Constituição Jurídica da Empresa	Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada	96,96
Sector de Atividade	Comércio	100,00
Número de Empregados	05 a 09 empregados	69,69
Sistema de Tributação	SIMPLES	93,94

Os resultados obtidos identificam as empresas pesquisadas como constituídas legalmente sob a forma de sociedade por cotas de responsabilidade limitada, pertencentes ao setor do comércio, porte de pequena empresa, isto é, o número de empregados situa-se entre 05 e 09 empregados. A opção pelo sistema de controle de tributação é o SIMPLES.

Dimensão das Empresas Pesquisadas



A dimensão das empresas, medida em função do número de empregados é, predominantemente, pequena, isto é, em 69,69% dos casos, o número de empregados situa-se entre 05 e 09 empregados e em 21,21% das empresas, esse número varia entre 10 a 19 empregados.



- ACIONISTAS MINORITÁRIOS
- ACIONISTAS MAJORITÁRIOS
- PROPRIETÁRIOS

Mecanismos Societários

A expectativa dos negócios continuarem na família e sob a direção de um descendente direto faz com que os mecanismos societários sejam restritos: são detentores do capital, sendo 21,21% acionistas majoritários, 27,28% acionistas minoritários e 51,51% proprietários.

Os resultados obtidos em nossa pesquisa corrobora com o dizer de Martins et al. (1999:34): quando dividem as chamadas empresas familiares em dois grupos "o primeiro grupo corresponde às empresas de pequeno e médio porte de capital fechado, com a propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva da família. O controle é muito centralizado em um ou mais membros da família, que ocupam os cargos administrativos mais importantes da firma e são denominadas de empresas familiares centralizadas (controle centralizado) ou fechadas (capital fechado)".

AS CARACTERÍSTICAS DOS DIRIGENTES DAS EMPRESAS PESQUISADAS : CATEGORIZAÇÃO DOS DIRIGENTES

VARIÁVEIS SOCIOECONÔMICAS RETIDAS	ENCONTRADO	%
Sexo	masculino	85,00
Estado Civil	casados	78,79
Número de filhos	entre um a três filhos	78,79
Idade,	50 e 59 anos	27,28
Naturalidade	Rio de Janeiro	69,70
Nacionalidade	Brasileira	90,91
Nível de Escolaridade	2º grau completo	45,45
Religião	católicos praticantes	51,52

Uma primeira constatação, obtida a partir das respostas dos dirigentes ao questionário, é a de que se trata de um grupo predominantemente do sexo masculino, o que comprova o predomínio desse sexo nos cargos de direção das empresas. Apenas 15,00% dos entrevistados são mulheres. Os dados obtidos estão em consonância com o que tem sido detectado em outros estudos e levantamentos: "a proporção reduzida de mulheres com posição patronal apesar da tendência recente para um certo aumento do seu peso no conjunto dos patrões e no conjunto da população ativa" (Guerreiro, 1996: 12). Este fato é devido à forte influência da cultura

ra brasileira, que exclui o sexo feminino dos cargos de direção nas empresas. “Em razão da tradição familiar no Brasil, as mulheres não assumem, ainda, função de direção mesmo nas PME” (Leone,1992). De acordo com Kanter (1990), as mulheres gerentes têm dificuldades em exercer o poder porque as organizações têm como costume de lhes confiar cargos rotineiros e subalternos.

Os pesquisados são casados e têm entre um a três filhos.

As idades destes dirigentes situam-se maioritariamente entre 50 e 59 anos. Apenas 15,15% dos entrevistados têm 70 anos e/ou mais.

São, na quase totalidade brasileiros, nascidos no Rio de Janeiro.

O nível de escolaridade atinge o segundo grau completo. Apenas 12,12% dos dirigentes entrevistados têm nível superior, sendo a escolha pela graduação em Administração de Empresas, seguida por Engenharia as suas escolhas principais. O percentual atingido pela variável - nível de escolaridade - ratifica uma das características das PME's familiares, que é o baixo nível de escolaridade.

Quanto à religião, a amostra pesquisada mostra que os entrevistados são católicos praticantes. Os outros percentuais estão divididos entre: católica não-praticante, ortodoxa, evangélica, judaica, espírita e muçulmana, nessa ordem.

A dedicação à empresa de 40 a 60 horas de trabalho semanal é indicada pelo percentual de 87,88%.

Alguns dos entrevistados (45,45%) são filhos dos fundadores da atividade empresarial, na qual começaram a participar entre 12 e 17 anos (66,67%). Em 100,00% dos casos, os entrevistados sucessores foram preparados e em um percentual de 80,00%, o processo sucessório aconteceu sem maiores crises. Outros entrevistados (45,45%) tornaram-se dirigentes criando a empresa que atualmente administram e 36,36% o fazem desde a idade de 26 a 31 anos. Apenas 9,09% das empresas pesquisadas encontra-se na 3ª geração familiar. De acordo com Calvo e Garcia (2002) e Bernhoeft(1996), as estimativas mostram que somente 30,00% das empresas familiares sobrevivem à transmissão para a segunda geração e somente 13,00% o fazem na terceira geração.

Nível de Escolaridade

VARIÁVEL RETIDA: FORMAÇÃO ESCOLAR	ENCONTRADO	%
Formação Escolar do Pai	1º Grau Completo	27,27
	2º Grau Completo	51,52
Formação Escolar da Mãe	1º Grau	27,27
	2º Grau	48,48

Relativamente às suas origens sociais, analisadas através da variável - formação escolar dos pais -, os resultados mostram que, em relação ao pai, 51,52% têm o 2º grau completo. A análise da mesma variável, em relação à formação escolar da mãe, apresenta os seguintes percentuais: 27,27% e 48,48% para o 1º e 2º graus, respectivamente. A origem social do empreendedor é uma característica posta em evidência nos estudos sobre empresa familiar. A maioria deles são filhos de pais que jamais passaram dos ensinamentos primários ou filhos de operários ou pequenos comerciantes. Nossa pesquisa evidencia esses resultados.

OPINIÕES DOS DIRIGENTES SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO EM SUAS EMPRESAS

A Organização da Sucessão

Embora o processo sucessório seja uma situação natural a ser enfrentada para 78,79% dos dirigentes, apenas 39,39% dentre eles já organizou a transmissão de sua empresa, enquanto 21,21% apesar de não terem, ainda, organizado o processo sucessório, já pensaram no assunto.

A modalidade preferida para a transmissão do poder recairá em 51,52% a um dos filhos, em particular. Entretanto, no dizer de Fritz (1993:129) é primordial que “os pais percebam que seus filhos precisam desenvolver seus talentos gradualmente, ter algumas pequenas vitórias para edificar sua confiança e admitir um fracasso de quando em quando, enquanto aprendem o negócio da família.

Quanto à transmissão do capital, a modalidade escolhida foi, para 42,42% dos dirigentes pesquisados, que esta recaia sobre todos os filhos e cônjuge, conjuntamente. Segundo Bauer (1993:232), “transferir uma empresa necessita resolver um duplo problema: a transmissão do poder e do capital”. Entretanto, é na PME que esse problema torna-se mais traumático porque ela deve atingir, simultaneamente, a transmissão do poder e do capital.

Os dirigentes pesquisados acreditam que uma empresa como a “sua” deveria ser dirigida pelo proprietário em 54,55% das respostas, caracterizando o duelo do sucedido com ele mesmo, ou seja, o duelo de “Passar a tocha”, no qual o sucedido se defronta com a incerteza e a dúvida na transmissão do poder.

Apenas 39,39% dentre eles afirma que a mesma deveria ser dirigida por um membro da família do proprietário. As opiniões demonstram o desejo de que a empresa permaneça com o seu caráter familiar.

Entretanto 6,06% acredita poder “sua empresa” ser dirigida por pessoa estranha ao capital, isto é, um executivo profissional. Será que a profissionalização nessas empresas só se dará por meio da profissionalização dos sucessores? Sobre o assunto, Ricca (1998) diz que é preciso lembrar que, para uma empresa se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família. O fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização.

O tempo necessário para preparar a sucessão é, na opinião de 54,54% dos dirigentes, de 01 a 05 anos. Para 39,39% dos dirigentes que ainda não organizaram a transmissão de suas empresas, o momento é ainda de crescimento ou alcance da maturidade.

A Modalidade de Transmissão da Empresa

Quando solicitados a escolher a sua preferência em relação à continuidade da empresa, 100,0% dos entrevistados afirmaram que preferiam que um dos seus filhos, ou algum membro da família os sucedessem na empresa. Mais uma vez fica evidenciado o modelo com origem na antiga tradição de primogenitura de transição entre gerações, no qual o pai passa sua empresa a um filho.

Consideram, também, que a transmissão de conhecimento em relação aos métodos de gestão e práticas da empresa deveria ser feita, diretamente, por eles (69,70%). Mostram-se preocupados em formar e treinar seus sucessores para assumir esses postos com conhecimento de causa, ou seja, de pai para filho, lado a lado, por muito tempo ainda....

A condição de adquirir esse conhecimento fora de empresa (universidades, estágios, cursos, etc.) atinge o percentual de 30,30%.

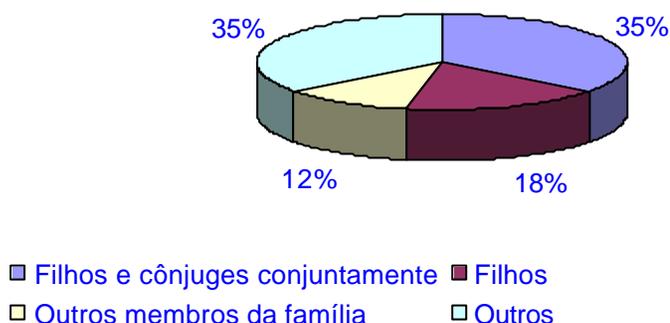
Nenhum dirigente optou para que um dos executivos atuais ou pessoa de fora da empresa desse continuidade à mesma, não aceitando o fato de que a “sua” empresa seja dirigida por um profissional não ligado à família. O apego à “obra de sua vida” e a sucessão ligada ao fator hereditário são flagrantes por essas afirmações, caracterizando bem a empresa familiar, de acordo com Leone (1992). A significação desse percentual manifesta o verdadeiro apego sentimental do dirigente ao seu negócio. Ele não considera a empresa como um simples bem que pode ceder após ter maximizado seu valor comercial.

Planejamento do Processo Sucessório

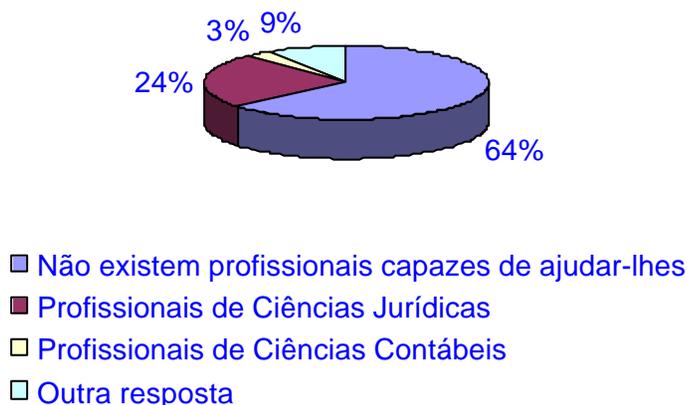
As chances de sobrevivência da empresa familiar repousam na sucessão planejada e na observação de regras de convivência entre empresa e família. Essas diretrizes ajudam a perpetuar o negócio. Os resultados do nosso estudo mostram que a família é privilegiada no trabalho preparatório da sucessão.

Os filhos e o cônjuge, conjuntamente, ocupam o primeiro lugar como interlocutores informais, em relação ao planejamento sucessório. Os entrevistados apontam seus filhos como 2ª opção de interlocutores informais. Outros membros da família são, também, privilegiados como interlocutores informais.

Interlocutores Informais em Relação ao Planejamento do Processo Sucessório



Interlocutores Formais em Relação ao Planejamento do Processo Sucessório



Em relação aos interlocutores formais, os profissionais têm papel primordial a desempenhar. É necessário estarem à altura dessa missão, o que nem sempre ocorre.

Os dados obtidos mostram que os dirigentes pensam não existir profissionais capazes de ajudar-lhes. Os profissionais que lhes parecem mais aptos a encontrar com o dirigente as soluções para o problema da transmissão de suas empresas são os profissionais de ciências jurídicas ou de ciências contábeis. Entretanto, 93,94% dos pesquisados afirmam não terem discutido o problema da transmissão com nenhum desses profissionais. Mais significativo ainda sobre o comportamento desses profissionais, é o fato dessa discussão, quando acontecida, ter sido sempre provocada por iniciativa do próprio dirigente, em cerca de 100,00% dos casos. Os conselhos dados são de "estudar o problema com os dirigentes" ou "esperar o momento certo", ambas as alternativas com percentuais de 50,00%. Comungando o mesmo pensamento Cohn (1991:09) afirma que "os advogados, contadores e consultores financeiros com frequência se concentram, exclusivamente, nos aspectos tributários e legais, abordando, raras vezes, as questões emocionais e psicológicas subjacentes". Os interlocutores formais deveriam abordar questões familiares, identificar áreas de conflito potencial tanto quanto abordar as questões emocionais e psicológicas.

Principais Entraves à Sucessão

ENTRAVES	CLASSIFICAÇÃO
A perda da atividade profissional	1
Os problemas ou conflitos familiares	1
A falta de sucessor	2
A complexidade das soluções jurídicas a serem implantadas	3
A personalidade do dirigente	4
A existência de uma garantia pessoal	5
A falta de um mercado empresarial	5
O regime fiscal	6
Outros	6

Quando indagados sobre os principais entraves à sucessão, três afirmativas foram as mais citadas: "a perda da atividade profissional", "os problemas ou conflitos familiares" e "a falta de sucessor".

A análise a ser feita em relação ao entrave "a perda da atividade profissional" é bastante coerente com as respostas dadas pelos dirigentes quando perguntados sobre a atividade que irão exercer após procederem à transmissão de suas empresas: 36,36% responderam que "manter-se-ão a par da administração da empresa", contra 39,39% que declararam "continuar trabalhando em tempo integral". Os percentuais demonstram, claramente, o temor pela perda da atividade profissional.

Em relação ao entrave "os problemas ou conflitos familiares" vejamos o que nos relata Leone (1996) a respeito do assunto: "Para chegar a uma solução, é necessário que o empreendedor supere os obstáculos psicológicos em relação a si mesmo e a sua família. Para suprir os obstáculos psicológicos é necessário um procedimento de ajuda, através dos passos seguintes:

1. Conhecer os obstáculos psicológicos que podem ser encontrados;
2. Analisar a situação de sucessão;
3. Tomar consciência dos obstáculos psicológicos a serem enfrentados;
4. Distinguir os motivos verdadeiros de simples pretextos e subterfúgios;
5. Combater os pretextos e subterfúgios;
6. Tomar a iniciativa de regulamentar a sucessão".

Em relação ao entrave "a falta de sucessor", o percentual é bastante indicativo: o dirigente já fez sua escolha em relação ao sucessor (51,52% dos dirigentes pesquisados escolheu a modalidade de transmissão do poder a um dos filhos em particular). Talvez esse aspecto relacione-se à falta de preparação dos sucessores. Acreditamos caber ao proprietário/sucedido despertar, no sucessor, o interesse pelo negócio da família. A reportagem publicada no Informativo SAARA, de fevereiro de 2002, intitulada "Família Calil : exemplo de união e tradição" nos diz que : " o gosto pelo comércio começou com a avó, passou para o pai, continuou com eles, e que da quarta geração só o filho mais velho de um dos entrevistados se dedica ao comércio". Analisando a variável - número de filhos -, o percentual de 78,79% indica que esses dirigentes pesquisados têm de um a três filhos. A preparação do processo sucessório e a escolha de um dos filhos é um duelo que o sucedido terá de enfrentar. Ainda é Leone (1996: 79) que nos diz: "neste momento, o herdeiro que possuir maior liderança, aliada a métodos de gestão adequados, sairá na frente, vencendo o duelo pela sucessão. Possivelmente, essa liderança manifesta não daria fim aos conflitos e problemas familiares apontados como um dos entraves ao planejamento do processo sucessório.

E " O Após a Sucessão ?"

Para 81,82% dos dirigentes pesquisados, o seu atual padrão de vida será mantido, pois além de possuírem outros patrimônios além da empresa, em 90,91% dos casos, ainda disporão de recursos de poupança familiar (59,46%) e aposen-

tadoria complementar (32,43%). Não esquecendo que, de acordo com as respostas obtidas, os entrevistados pretendem “manter-se a par da administração da empresa” e “continuar trabalhando em tempo integral”.

CONCLUSÕES

As informações, dadas aos empreendedores, a respeito do planejamento do processo sucessório em empresas familiares são responsáveis pela quebra da profecia de que essas empresa não sobreviverão às crises, não expandirão seus negócios e não conseguirão se manter firmes no mercado globalizado, objeto de muitas afirmações teóricas.

Nossa pesquisa, de caráter empírico, tinha por objetivo conhecer a opinião dos dirigentes das empresas familiares, pertencentes ao setor do comércio da SAARA (Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega), sobre a sucessão em suas empresas. De modo geral, essas indagações focalizaram os aspectos da organização da sucessão, da modalidade de transmissão da empresa, do planejamento do processo sucessório e as perspectivas do dirigente “após a sucessão”, além de caracterizar as empresas pesquisadas e traçar o perfil socioeconômico dos dirigentes/proprietários.

Torna-se de grande importância esclarecer aos empresários que as chances de sobrevivência da empresa familiar repousam na sucessão planejada e na observação de regras de convivência entre empresa e família. Contribuímos com isso para uma revisão crítica daqueles pressupostos teóricos que profetizam, *a priori*, o fracasso das empresas familiares. Noutras palavras: uma teoria que se pretenda útil não pode prescindir da verificação de campo, da comprovação que só os dados empíricos podem fornecer.

Essas comprovações ajudam a perpetuar o negócio. Os resultados do nosso estudo mostram que a família é privilegiada no trabalho preparatório da sucessão. Dentro de uma visão macro, a sucessão, embora tenha sido vista como “uma situação natural a ser enfrentada”, sua preparação, para a maioria dos dirigentes, ainda não foi organizada: a falta de preparo dos sucessores, aliada à perda da atividade profissional e aos conflitos e problemas familiares que possam eclodir, fazem com que o dirigente não aborde, de forma definitiva, esse assunto. As suas posturas diante do que farão após a sucessão ter acontecido - “manter-se a par da administração da empresa”, e “continuar trabalhando em tempo integral” - são sintomáticas do duelo que enfrenta o sucedido “em passar a tocha”. Entretanto, é definitivo que, para grande maioria dos dirigentes desse tipo de organização, o futuro da empresa siga sob o controle da família. De pai para filho, lado a lado, por muito tempo ainda...

RECOMENDAÇÕES

Os resultados aqui apresentados têm como objetivo orientar, tanto teoricamente quanto pragmaticamente, os dirigentes na geração de programas e projetos sucessórios que visem aumentar a longevidade da empresa familiar, de modo que esteja adequada ao ambiente, integrada às expectativas da família e gerando resultados positivos.

É importante que o dirigente forme uma conscientização empresarial em torno do planejamento do processo sucessório. Quando esse processo é definido com antecedência, permite ao sucessor receber treinamento adequado e conhecimentos necessários ao negócio, e a sucessão acontecerá sem grandes traumas ou conflitos aparentes. É primordial que os dirigentes das organizações familiares comecem a compreender que, para a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, o momento da sucessão torna-se decisivo e que, ao planejarem e organizarem sua sucessão, estarão diminuindo tanto os riscos como os custos do processo sucessório.

O processo sucessório na empresa familiar suscita várias questões relevantes que merecem outras pesquisas. Portanto, é necessário incentivar os organismos acadêmicos a desenvolverem estudos tendo as empresas familiares como foco, além de promoverem pesquisas abordando temas como o planejamento do processo sucessório, o treinamento dos “príncipes herdeiros” e de ações que se traduzam e resultem em dados de natureza objetiva e aplicável à realidade empresarial.

É necessário que as instituições de pesquisa definam programas de treinamento e assistência, especificamente para empresários, a fim de eliminar os conflitos sistêmicos prejudiciais à integração familiar.

Adequar o modelo de empresa familiar “tradicional” que vem sendo questionado nas últimas décadas procurando organizar-se sob a forma de modelos estruturais e estratégicos de alta competitividade objetivando a sobrevivência.

Buscar a participação mais pró-ativa dos profissionais de Recursos Humanos nas atividades de aconselhamento e consultoria, devendo esses abordar questões familiares, identificar áreas de conflito potencial tanto quanto abordar as questões emocionais e psicológicas, não esquecendo os aspectos tributários e legais.

REFERÊNCIAS

- BAUER, Michel. Les patrons de PME entre le pouvoir , l'entreprise et la famille. Paris: Inter-Editions, 1993
- BERNHOFTE, Renato. Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar). São Paulo: Ed. SENAC, 1996.
- BERNHOFTE, Renato. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- CALVO, Juan Carlos e Garcia, Guadalupe. Succession in family firms: some keys to success. In: XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Covilhã, Portugal. Anais, 2002
- CASTRO, Luiz Carlos et al. Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo de caso. In: Encontro da ANPAD, 24, Florianópolis. Anais da ENANPAD, 2000.
- COHN. Mike. Passando a tocha. Como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron Books, 1991
- CONSTANZI, Rogerio e LANZANA, Antonio. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. São Paulo: Negócios Editora, 1999
- FAMÍLIA Calil : exemplo de união e tradição. SAARA. Informa, Rio de Janeiro, n.87, p.7, fev.2002.
- FRITZ, Roger. Empresa Familiar: Uma visão empreendedora. São Paulo: Makron Books, 1993.
- FOCKINK, Harry G. Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares. Porto Alegre: Sulina, 1998.
- GAJ, Luís. Tornando a administração estratégica possível. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. A Gestão das Empresas Familiares, 1996; Iberconsult
- GARCIA ,Volnei Pereira. Desenvolvimento das famílias empresárias. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001

GRACIOSO, Francisco. Ascensão, declínio e queda da empresa familiar brasileira. Revista Marketing, fev., 1998

GERICK et al. De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Ed. Negócios Ltda, 1997

GUEIROS, Mônica M. Barbosa. Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife: uma visão dos dirigentes. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

GUERREIRO, Maria das Dores. Famílias na actividade empresarial. PME em Portugal. Oeiras: Celta Ed., 1996

KANTER, R. M. Power Failures in Management Circuits Cambridge, Mass: Harward Business Review, 1990.

LEONE, Nilda. A Dimensão Física das P.M.E's: A Procura de um Critério Homogeneizador. Revista de Administração de Empresa. FGV, v.31,n2,p-5359, abril/jun 1991.

LEONE, Nilda. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. Revista de Administração, São Paulo,v.27,n.3, p.84-91, jul./set.1992.

LEONE, Nilda. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. Revista de Administração, São Paulo,v.31,n.3, p.76-81, jul./set.1996.

LIÇÃO pacífica do patriarca Sam Johnson. Isto É. Dinheiro, São Paulo, n.106, p.66-67, ago.1999.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1993.

MARTINS, Ives et al. Empresas familiares brasileiras. perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo : Atlas, 1996

NOVELLI, Hervé. Aider les PME : défis et réalités. Paris: Les Editions d'Organisation, 1994

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

RICCA, Domingos. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

SAARA Informa . Rio de Janeiro, n.87, fev.2002

SCHEFFER, Ângela Beatriz Busato. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. Revista de Administração, São Paulo,v.30,n.3,jul./set.1995.

ULRICH, Steffen. Decifrando o mistério da empresa familiar - uma perspectiva etnológica. Rede CEFE International. Disponível em < <http://cefe.gtz.de/portugues/products/brainsto/4-97-1.htm>> Acessado em 11/10/01

VENTURELLI, Rosália. Conhecendo a SAARA - Exposição Artes Cariocas. Material mimeografado.

ANEXO II

SUCCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Caso queira receber as conclusões dessa pesquisa, favor preencher abaixo:

Envio das conclusões:

pedido

não pedido

Endereço para envio das conclusões:

Estamos à sua disposição para fornecer toda informação complementar a respeito da pesquisa que ora desenvolvemos.

Profa. Dra. Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone (leone@openlink.com.br)

Curso de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial - MADE
Universidade Estacio de Sá
Rio de Janeiro

PARTE I: VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Questão nº 01 : Constituição Jurídica da Empresa

1.1. Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada 1.2. Firma Individual 1.3. Sociedade Anônima 1.4. Sociedade Capital Indústria 1.5. Cooperativa 1.6. Outra forma de Constituição Jurídica Especificar:	
---	--

Questão nº 02 : Setor de Atividade

2.1. Comércio Especificar : 2.2. Comércio e Indústria	
---	--

Questão nº 03 : Número de Empregados

3.1. De 05 a 09 empregados 3.2. De 10 a 19 empregados 3.3. De 20 a 49 empregados 3.4. De 50 a 99 empregados 3.5. Mais de 100 empregados	
---	--

Questão nº 04 : Sistema de Controle da Tributação

4.1. Simples 4.2. Lucro Real 4.3. Lucro Presumido	
---	--

PARTE II: VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO DO DIRIGENTE

Questão nº 05 : Sexo

5.1. Masculino 5.2. Feminino	
---------------------------------	--

Questão nº 06 : Estado Civil

6.1. Casado 6.2. Solteiro 6.3. Viúvo 6.4. Divorciado	
---	--

Questão nº 07 : Número de filhos

7.1. Nenhum filho 7.2. De 01 a 03 filhos 7.3. De 04 a 06 filhos 7.4. Mais de 06 filhos	
---	--

Questão nº 08 : Idade

8.1. Menos de 25 anos 8.2. Entre 25 e 29 anos 8.3. Entre 30 e 39 anos 8.4. Entre 40 e 49 anos 8.5. Entre 50 e 59 anos 8.6. Entre 60 e 69 anos 8.7. 70 e/ou mais	
---	--

Questão nº 09 : Nacionalidade

9.1. Brasileira 9.2. Estrangeira País de origem:	
--	--

Questão nº 10 : Naturalidade / Local de Nascimento

--

Questão nº 11 : Qual o seu nível es escolaridade?

11.1. Não possui educação formal (autodidata) 11.2 1º grau incompleto 11.3. 1º grau completo 11.4 2º grau incompleto 11.5 2º grau completo 11.6 Técnico de nível médio 11.7 Graduação 11.8 Pós-graduação MBA/ Especialização Mestrado Doutorado	
---	--

Questão nº 12 : Caso tenha assinalado Técnico de nível médio, graduação ou pós-graduação, queira especificar seu título profissional

--

Questão nº 13 :Qual a sua religião

13.1. Católica 13.2. Católica, não praticante 13.3. Evangélico 13.4. Outra religião: Especificar	
--	--

Questão nº 14 : Como você se tornou dirigente dessa empresa?

14.1. Criando a empresa 14.2. Por sucessão familiar 14.3. Por aquisição (compra) 14.4. Por recrutamento externo 14.5 Por promoção	
--	--

Questão nº 15 : Com que idade você começou a trabalhar?

15.1. Entre 12 e 17 anos 15.2. Entre 17 e 22 anos 15.3. Entre 22 e 25 anos 15.4. Após 25 anos	
--	--

Questão nº 16 : Com que idade você se tornou dirigente da empresa que atualmente dirige?

16.1. Antes de 26 anos 16.2. Entre 26 e 31 anos 16.3. Entre 31 e 36 anos 16.4. Entre 36 e 41 anos 16.5. Entre 41 e 50 anos 16.6. Após 50 anos	
--	--

Questão nº 17 : Qual a sua experiência profissional, em termos de anos, antes de se tornar dirigente da empresa que atualmente dirige ?

----- anos de experiência

Questão nº 18 : A empresa que você dirige foi criada

1. Por você mesmo	
2. Por seus pais	
3. Por seus avós	
4. Algum parente. Especificar o grau de parentesco:	

Questão nº 19 : Formação de seu pai

--

Questão nº 20 : Formação de sua mãe

--

Questão nº 21 : Horas semanais de trabalho dedicada à empresa

----- horas semanais

PARTE III: VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO COM O TEMA DA PESQUISA

Questão nº 22 : Você já organizou a transmissão (sucessão) de sua empresa ?

22.1. Sim	
22.2. Não	
22.3 Não, mas já pensei no assunto	

Questão nº 23 : Se você já organizou ou se já pensou na sucessão qual das modalidades você preferiria para transmitir o **poder** ?

23.1. A um de seus filhos	
23.2. A todos os seus filhos	
23.3. A sua (seu) cônjuge	
23.4. A um de seus executivos	
23.5. Outro parente qualquer	
23.6. A alguém de fora da empresa	

Questão nº 24: Se você já organizou ou se já pensou na sucessão qual das modalidades você preferiria para transmitir o **capital da empresa**?

24.1. A um de seus filhos	
24.2. A todos os seus filhos	
24.3. A sua (seu) cônjuge	
24.4. A seus filhos e cônjuge	
24.5. A outros membros da família	
24.6. Ao comprador da empresa	
24.7. A uma outra empresa	
24.8. Aos empregados	
24.9. A alguém fora da empresa	

Questão nº 25 : No seu entender qual o tempo necessário para preparar uma sucessão de empresa ?

25.1. Menos de 1 ano	
25.2. De 01 a 03 anos	
25.3. De 03 a 05 anos	
25.4. De 05 a 10 anos	
25.5. Mais de 10 anos	

Questão nº 26 : A transmissão da empresa (processo sucessório) é para você

26.1. Um assunto difícil de abordar	
26.2. Uma fonte de conflitos	
26.3. Uma situação natural que deverá ser enfrentada	

Questão nº 27 : Você aborda (ou já abordou) o assunto da sucessão de sua empresa com

27.1. Sua (seu) cônjuge 27.2. Seus filhos 27.3. Com um filho em particular 27.4. Sua (seu) cônjuge e filhos conjuntamente 27.5. Com outros membros da família 27.6. Com a diretoria da empresa 27.7. Com consultores externos 27.8. Com amigos	
--	--

Questão nº 28 :Alguns desses parentes trabalha na empresa e ocupam qual cargos?

28.1. Sua (seu) cônjuge 28.2. Um de seus filhos 28.3. Vários filhos 28.4. Todos os filhos 28.5. Outros membros da família 28.6. Nenhum parente	
--	--

Questão nº 29 : Com qual dessas proposições você está mais de acordo?

29.1. Desejaria, de preferência, que um de meus filhos ou na falta desses, um membro da minha família continuasse a empresa, mas esse escolhido deverá: a) adquirir seus conhecimentos a meu lado..... b) Adquirir seus conhecimentos em instituições de ensino..... c. Adquirir seus conhecimentos em outra empresa..... d. Todas as formas citadas..... 29.2. Desejaria, de preferência, que um dos meus executivos atuais dessem continuidade à empresa e para isso estou disposto a procurar com ele uma solução financeira que lhe permita comprá-la 29.3. Desejaria, de preferência, que uma pessoa de fora da empresa a continuasse e o meu objetivo é encontrar o melhor preço de venda para ela.	
---	--

Questão nº 30: Seus pais lhe deixaram a empresa ou parte dela como herança?

30.1. Sim 30.2. Não	
------------------------	--

Questão nº 31: Se sua resposta foi Sim, seus pais lhe prepararam para sucedê-lo?

31.1. Sim 31.2. Não	
------------------------	--

Questão nº 32 : Esta sucessão aconteceu sem maiores crises?

32.1. Sim 32.2. Não	
------------------------	--

Questão nº 33 : Na empresa você é

33.1. Acionista majoritário (de 50 a 89%) 33.2. Acionista minoritário (menos de 49%) 33.3. Proprietário (90% ou mais) 33.4. Majoritário, se contar com as cotas pertencentes à família 33.5. Mesmo com as cotas pertencentes à nossa família não tenho a maioria do capital	
--	--

Questão nº 34 : Você acredita que uma empresa com a sua

34.1. Deverá ser dirigida pelo proprietário (acionista majoritário)	
34.2. Deverá ser dirigida por um membro da família do proprietário	
34.3. Poderá ser dirigida por uma pessoa externa ao capital (um profissional)	

Questão nº 35 : Sua empresa distribui lucros aos seus associados ?

35.1. Não, jamais	
35.2. Não, salvo em períodos excepcionais	
35.3. Sim, sempre	
35.5. Sim, com frequência	
35.6. Não se aplica ao meu caso	

Questão nº 36 : Qual profissional lhe parece o mais apto a encontrar com você a solução ao seu problema da transmissão (sucessão)

36.1. Seu Advogado	
36.2. Seu Consultor Jurídico e Fiscal	
36.3. Seu Contador	
36.4. Seu Banqueiro	
36.5. Nenhum desses profissionais	
36.6. Outro profissional. Qual ?	

Questão nº 37 : Você já discutiu o problema da transmissão (sucessão) de sua empresa com algum dos profissionais citados acima?

37.1. Sim	
37.1.1. Com qual desses profissionais?	
37.2. Não	

Questão nº 38: De quem foi a iniciativa da discussão?

38.1. Sua iniciativa	
38.2. Iniciativa do profissional	

Questão nº 39 : Que conselhos lhes foram dados?

39.1. De esperar o momento certo	
39.2. De estudar o problema com ele	
39.3. De procurar outro profissional	
39.4. Outros conselhos	

Questão nº 40 : Em caso de transmissão (sucessão) como você irá proceder?

40.1. Continuar a trabalhar em tempo integral	
40.2. Manter-se a par a administração da empresa	
40.3. Desligar-se totalmente	
40.4. Procurar uma nova atividade profissional	
40.5. Dedicar mais tempo a você e a sua família	

Questão nº 41 : Se você parar de trabalhar em sua empresa, disporá de recursos suficientes para manter seu atual padrão de vida ?

41.1. Sim	
41.2. Não	

Questão nº 42 : De quanto disporá em termos percentuais de sua renda atual ?

42.1. Até 25%	
42.2. De 25% a 50%	
42.3. Mais de 50%	

Questão nº 43 : Qual será sua principal fonte de renda?

43.1. Aposentadoria complementar 43.2. Poupança familiar 43.3. Venda da empresa	
---	--

Questão nº 44 : Você tem outros patrimônio, além de sua empresa?

44.1. Sim 44.2. Não	
------------------------	--

Questão nº 45 : Em caso de resposta Sim, que parte esse patrimônio representa, em %, do valor de sua empresa?

45.1. Menos de 10% 45.2. 11% a 24% 45.3. 25% a 50% 45.4. Mais de 50%	
---	--

Questão nº 46 : Quais são, segundo você, os principais entraves à transmissão (sucessão). Classifique em ordem de importância, sendo o 1 o mais importante.

A falta de sucessor A personalidade do dirigente A perda do poder A perda da atividade profissional A falta de um mercado empresarial O regime fiscal A complexidade das soluções jurídicas a serem implantadas A existência de uma garantia pessoal Os problemas ou conflitos familiares Outros: Especifique	
--	--

“PODE CHEGAR, FREGUÊS”: A CULTURA ORGANIZACIONAL DO MERCADO PÚBLICO DE PORTO ALEGRE*

Neusa Rolita Cavedon**

RESUMO

Esta pesquisa focalizou o Mercado Público de Porto Alegre e, ao procurar desvendar a cultura organizacional desse *locus*, identificou as peculiaridades inerentes a fatores históricos, míticos e religiosos ligados ao modo de ser porto-alegrense e que se revelam na administração das lojas do Mercado, evidenciando significados que unem o sagrado e o profano, o público e o privado, a tradição e a modernidade, o comércio e a afetividade. Através do método etnográfico, com a ida a campo entre agosto de 2000 e janeiro de 2001, identificou-se a representação do Mercado como um avô, que afaga os netos, conta-lhes histórias, é permissivo em relação a certas brincadeiras e, por mais afeito que seja às mudanças, possui hábitos arraigados ao longo do tempo de uma vida que precisam ser respeitados. O atendimento personalizado, que poderia ser impessoal, confere a esse espaço uma significação de casa. A significação “shopping de pobre” reflete a ambigüidade de um espaço higienizado pelo Poder Público, mas que ainda exala os odores fortes das iguarias populares. A representação que identifica o Mercado como um “refúgio” traz à lembrança um tempo que passa mais lento, o tempo dos antigos armazéns, onde a venda a granel e o uso do barbante para fechar o pacote faziam parte do cotidiano.

ABSTRACT

This research focused on the Public Market of Porto Alegre and, in seeking to find out the organizational culture of this *locus*, it identified the peculiarities inherent to historical, mythical and religious factors related to the citizens way of being. These factors reveal themselves on the market stores administration, portraying significances that bond the sacred and the profane, the public and the private, the traditional and the new, the trade and the affectivity. Through the ethnographic method, with the fieldwork from August, 2000 to January, 2001, it was found that the market represents the figure of a “grandfather”, that cuddles his grandchildren, tells them stories and is permissive as regards to certain games, although, as much familiar to changes as he might be, he has habits acquired along a lifetime that need to be respected. The customized service, which could be impersonal, confers a significance of home upon the place. The signification “mall of the poor” reflects the ambiguity of a space whose hygiene is made by the Estate, but still exhales the strong smells of the popular delicatessen items. The representation that identifies the Market as a refuge, recalls a time that runs slowly, the time of the old grocery stores, when the wholesale and the package closed by strings were a part of the day.

*Este trabalho, em uma versão um pouco mais ampliada, foi vencedor do Prêmio Top Ser Humano/2002 da ABRH-RS, categoria profissional. A pesquisa contou com recursos do CNPq, da FAPERGS e da PROPESQ/UFRGS.

**Profª do PPGA/UFRGS

INTRODUÇÃO

A produção do conhecimento administrativo atrelado aos aspectos locais vem sendo debatida por alguns pesquisadores brasileiros (CALDAS, 1997; FISCHER E MCALLISTER, 1999) ao longo dos últimos anos. Todavia, a geração de pesquisas com essa característica, em se tratando das dimensões de um país como o Brasil, ainda se configura como inexpressiva, especialmente, com relação a determinadas organizações cujas interfaces remontam aos aspectos históricos e culturais peculiares de uma dada localidade ou região. Sendo assim, julgou-se relevante desenvolver um trabalho que mostrasse as especificidades de um determinado universo comercial de Porto Alegre: o Mercado Público.

Construído, em 1869, o Mercado Público situa-se na Praça XV, bem no centro de Porto Alegre, próximo à Prefeitura e ao cais do porto. Em sua configuração inicial possuía um único pavimento em forma de quadrilátero, com pátio interno e torreões nas esquinas. Com o passar dos anos, chalés de madeira foram construídos em seu pátio interno, sendo que, em 1912, houve uma reformulação no prédio que passou a contar com um segundo piso, visando abrigar escritórios comerciais, industriais e repartições públicas. Um dos mais tradicionais centros de abastecimento da cidade, o Mercado Público foi vítima de quatro incêndios: um enchente que provocou uma calamidade na cidade em 1941; e três incêndios, em 1912, outro em 1976 e ainda outro em 1979. Passou a incorporar o Patrimônio Histórico e Cultural do Município em 1979. Em 1990, a administração pública do município começou a mobilizar a sociedade com vistas à restauração das edificações do Mercado. As reformas internas deram um ar de modernidade ao velho Mercado, sem, contudo, desfigurar sua fachada externa. Essa restauração foi concluída em 1997.

Mas o Mercado não pode ser entendido só sob o ponto de vista comercial e turístico. Há todo um passado que precisa ser resgatado para que se possa compreender a cultura organizacional daquele universo de comércio.

Ao Mercado estão ligadas muitas das tradições afro-brasileiras cultivadas no sul do país. Os recém-iniciados nas religiões afro-brasileiras devem cumprir um ritual de ida até o Mercado, seguindo os dogmas dos cultos. Afora isso, algumas bancas do Mercado se dedicam à venda de produtos para as “Casas de Religião” (NOGUEIRA, s/d). Esse atrelamento ao mundo mágico pode ter diminuído com o passar do tempo, mas, sem dúvida, ainda restam tradições que continuam fazendo parte do lado mágico que povoa esse espaço de sociabilidade, comércio, cultura e malandragem.

As bancas do Mercado são de permissionários; portanto, existe uma interface entre os comerciantes e a Prefeitura, que é a instância máxima que concede a permissão para o exercício das atividades de compra e venda no local.

Os aromas se misturam nesse espaço; o perfume das especiarias se confunde com o aroma de café moído na hora, com o perfume exalado pelas frutas e, ainda, com o odor forte de peixe fresco. Pessoas de posses e pobres, brancos e negros, turistas e cidadãos da terra, todos circulam pelo Mercado. Vale destacar que os clientes do Mercado são adequadamente chamados de usuários; isto se deve ao fato de que muitos, além de consumir bens e serviços no local, utilizam o espaço para breves minutos de descanso ou desfrutar algum tipo de lazer cultural (shows, exposições). Já os permissionários são também conhecidos como mercadeiros. No desenrolar do relato far-se-á o uso dessas terminologias.

O objetivo geral desta pesquisa foi tentar compreender como coexistem em um mesmo espaço perspectivas tão diferenciadas, e a partir daí procurar desvendar as especificidades administrativas de um lugar que une sagrado e profano, tendo sido recentemente objeto de uma restauração que rompeu com algumas tradições. Os objetivos específicos são: a) buscar entender a relação dos permissionários com a Prefeitura Municipal de Porto Alegre; b) compreender a relação dos permissionários com as suas clientelas; c) captar a visão dos

permissionários e dos freqüentadores do Mercado face às mudanças físicas levadas a efeito; d) identificar os aspectos da cultura local que perpassam o espaço organizacional; e e) desvendar a relação do mágico com o profano que existe no local e verificar de que modo tal relação influencia a cultura organizacional.

Buscou-se responder à seguinte indagação: quais as especificidades administrativas presentes na cultura organizacional do Mercado Público?

Os objetivos foram atingidos porque foi possível vivenciar o cotidiano do Mercado, através da observação participante (como usuária/cliente) e também entrevistar usuários (clientes), funcionários, representantes dos permissionários. A reforma do local e o mágico, este último atrelado às religiões afro-brasileiras, afloraram nos discursos e em ações, permitindo a interpretação da cultura organizacional do Mercado.

A seguir discorrer-se-á sobre as diferenças teóricas relativas à noção de cultura organizacional, a metodologia utilizada na coleta dos dados, os resultados obtidos, a análise dos significados e as considerações finais.

CULTURA ORGANIZACIONAL: COMPREENDENDO AS DIFERENÇAS TEÓRICAS

Em termos de cultura organizacional, apesar das conceituações se apresentarem com nuances e mesmo diferenças, em um aspecto parece haver certo consenso entre os estudiosos, que é o de atrelar cultura organizacional ao condicionamento dos integrantes de uma dada organização no que tange às ações e aos comportamentos socialmente aceitos pela mesma.

Para pôr em evidência o que foi afirmado acima sobre cultura x comportamento, far-se-á um resgate das conceituações entabuladas por diferentes autores. Dentre os autores consagrados, encontra-se Edgar Schein. Para esse autor (1984, p. 4)

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e sentir em relação a esses problemas.

Segundo Schein (1984), para que se possa compreender a cultura de uma organização há que se ter em conta:

- o nível dos artefatos e das criações: a arquitetura, o *layout*, os modelos de comportamentos visíveis e invisíveis, a maneira como as pessoas se vestem, cartas, mapas;
- o nível dos valores, em geral, valores manifestos;
- o nível dos pressupostos inconscientes: as pessoas compartilham valores que levam a determinados comportamentos que ao se mostrarem adequados na solução de problemas vão se transformando em pressupostos inconscientes.

Uma vez identificados esses diferentes níveis, os dirigentes teriam condições de favorecer, criar ou mudar a cultura de uma organização. Aktouf (1994, p. 51) chamou atenção para este aspecto que ele denominou de "uma tenaz visão behaviorista", e, contrário a esse posicionamento, defende a idéia de que "a cultura é um complexo coletivo feito de 'representações mentais' que ligam o imaterial e o material". O referido autor advoga que a imaterialidade simbólica se inscreve nas estruturas, nas vivências do cotidiano e, portanto, o simbólico manteria uma relação com o material, sendo este último anterior ao primeiro.

Tanto Morgan (1996) como Thévenet (1991), entre outros, postulam a impraticabilidade de se mudar a cultura de forma mecanicista. No dizer de Morgan (1996) a cultura é algo vivo, ativo, de sorte que, através dela, as pessoas criam e recriam os contextos nos quais vivem. Assim, a cultura é holográfica e os administradores, cientes das conseqüências simbólicas das suas ações, podem influenciar a cultura organizacional, mas jamais poderão prescrever as mudanças a serem realizadas. Nas palavras de Morgan (1996, p. 131): "A cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social". Vale dizer que a cultura possui uma dinâmica que lhe é própria, fruto de um processo contínuo de representação. Morgan (1996) ressalta ainda o caráter interpretativo a ser dado quando se busca conhecer uma cultura organizacional.

Seguindo esse mesmo contorno, Thévenet (1991) argumenta que a empresa tem uma cultura e que ela é uma cultura. No primeiro caso, a idéia é de que cada empresa possui um conjunto de elementos que lhe são próprios, podendo a cultura ser descrita; no segundo caso, a empresa é considerada como uma sociedade humana, apresentando símbolos, signos que se configuram como criações coletivas e afirmam a existência da mesma. O autor vê a mudança da cultura organizacional como inerente a toda sociedade humana, conquanto não acredite na possibilidade de uma mudança dentro de uma visão cartesiana de causa e efeito.

Pettigrew (1979) acredita que o homem cria cultura e também é criado pela mesma, ou seja, é uma relação de mão dupla do tipo estabelecido por Thévenet, de que a empresa é uma cultura e ao mesmo tempo possui uma cultura. Pettigrew (1979, p. 574) define cultura organizacional como: "um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações".

Por sua vez, M. Freitas (1997) atrela a idéia de cultura organizacional a de um projeto ao qual os membros de uma organização querem e devem aderir. De acordo com a autora, a cultura organizacional é a referência que irá dizer quais os comportamentos e ações que darão suporte a esse projeto, ou seja, a cultura irá definir o que é exemplaridade, o que é desvio social dentro desse contexto; a palavra externalizada através das festas e das cerimônias atua no sentido de desenvolver a idéia de orgulho, de pertencimento a uma dada organização. Em outro trabalho, M. Freitas (1991, p. 129) afirma que a cultura possui funções de controle altamente refinadas, sendo "na conquista do afetivo que a cultura organizacional marca sua diferença enquanto forma de controle".

A associação da cultura a comportamentos também é feita por Luppi (1995, p. 16-17), que, no entanto, a exemplo de Morgan e Thévenet, amplia o conceito na medida em que consegue desvinculá-lo de uma visão mecanicista:

Além de a considerarmos como um sistema, devemos ter em mente que cultura não se constrói. Assim como um ser vivo: nasce, cresce e morre. Não podemos montá-la como fazemos com uma máquina, reunindo um conjunto definido de partes. Ela tem uma direção própria, possui um grau de flexibilidade e de plasticidade interna, sem limites muito estabelecidos. [...] Poderíamos pensar, que devido a essa flexibilidade, seria fácil mudar uma cultura. Cultura não pode ser mudada, o que podemos fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude. Cultura é produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar.

A noção defendida por Luppi (1995) de que a cultura não se constrói, é no sentido de que não se dispõe de técnicas que possibilitem efetuar-se mudanças, dentro de uma visão positivista. A cultura é uma construção social; porém, não responde às interferências que se faça numa relação de causa e efeito.

Barbosa (1996, p. 16), buscando apoio nas teorizações de Geertz (1978), assim define cultura organizacional (que ela prefere chamar de cultura administrativa):

Cultura [...] Do ponto de vista mais pragmático pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associados seja a homogeneidade ou ao consenso. Essas regras podem e são reinterpretadas, negociadas e modificadas a partir da relação entre a estrutura e o acontecimento, entre a história e a sincronia.

Na mesma linha de Luppi, mas enfatizando mais a questão do significado tal qual Barbosa, tem-se a posição de Motta (1996). Para esse autor a cultura não se constitui em uma camisa de força da qual o indivíduo não possa sair. No seu entender a cultura age de modo a influenciar as ações de cada pessoa que procura adequar a bagagem cultural disponível aos seus próprios interesses e às suas convicções. Nas palavras de Motta (1996, p. 201):

A cultura é um contexto, um sistema de relações. Porém, a cultura não deve ser vista como um poder que determina os comportamentos. A cultura é algo que permite que os comportamentos sejam descritos de maneira inteligível, porque os seus significados variam. Desta forma, o fato em si, ou o comportamento em si, importam na medida do que significam, e esses significados variam conforme a cultura. Isto quer dizer que a cultura é um contexto de significados.

Motta (1996) salienta, assim como Luppi (1995), que a cultura não é algo que se possa mudar, pois o que a determina são as interações. Salienta ele que a cultura, fruto da vivência subjetiva dos indivíduos, não pode ser reconstruída tal qual é inviável a reconstrução de um cérebro após uma lobotomia.

Para Fischer (1997, p. 267), os estudos sobre cultura organizacional brasileira podem ser comparados à metáfora do *puzzle*, onde há "a combinação de fragmentos distintos formando um todo coerente; reconfigurado. *Puzzle* é um jogo, onde há perdas e ganhos; ganha quem forma a figura, perde quem não sabe recombinar, reconstruir, reverter a desconstrução".

Procurando respaldo nas teorizações de Geertz e de Lévi-Strauss, Motta (1996, p.198-199) diz que a cultura "designa, classifica, corrige, liga e coloca em ordem. Assim, a cultura desenvolve princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos, grupos totêmicos e até categorias profissionais".

De toda essa leitura, a autora teve que formular sua própria definição. Assim, por cultura organizacional é entendida a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, dispare e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional.

O Mercado Público de Porto Alegre se enquadra como uma organização local, cuja cultura organizacional revela especificidades da cultura porto-alegrense e gaúcha, sendo ainda um ponto de referência no caso da preservação da cultura afro-brasileira-gaúcha (neste sentido ver DANTAS, 1996; SIQUEIRA, 1996). Isto tanto é verdade que no final de 1999, uma exposição de indumentárias e apetrechos usados pelos orixás, bem como de arte relacionada com a religiosidade de cunho africano, ganharam espaço no Mercado.

O local, antes com o aspecto de sujo, passou por um processo de higienização. A redistribuição das bancas dos permissionários transformou os corredores em amplas vias de circulação interna. Se por um lado, internamente, percebe-se uma mudança no público que por ali circula, externamente, a marginalidade e a malandragem ainda se fazem presente, com os ladrões e pedintes percorrendo as cercanias do Mercado, se aproveitando da distração dos menos avisados. Estacionamento para carros particulares e segurança são dois aspectos apontados pela população como relevantes para a recuperação total daquela área. Daí a polêmica

sobre a abertura do Mercado aos domingos e feriados. De acordo com os permissionários, a afluência não será significativa se não houver uma infra-estrutura que permita ao cidadão se deslocar até o local com um mínimo de conforto e segurança. Assim, as reformulações ainda implicam discussões e merecem um estudo aprofundado, a exemplo do que ocorreu com o Centro Histórico de Salvador (FISCHER et alii, 1996).

Para que se possa compreender a cultura organizacional do Mercado Público de Porto Alegre, há que se atentar para o sistema cultural, para o sistema simbólico e para o sistema imaginário que permeia a organização (ENRIQUEZ, 1996).

Este estudo vai ao encontro dos trabalhos desenvolvidos por diversos autores (entre eles, FISCHER et alii, 1993; SIQUEIRA, 1993; SANTOS, 1996; FISCHER e DIAS, 1998; VERGARA et alii, 1997) que procuraram desvendar as especificidades das organizações locais cariocas e soteropolitanas.

MÉTODO

A pesquisa de campo foi realizada de agosto de 2000 a janeiro de 2001. O método utilizado foi o etnográfico (PEIRANO, 1995) tendo por técnicas a observação sistemática e a observação participante (MALINOWSKI, 1978; FOOTE-WHITE, 1995), entrevistas semi-estruturadas, e o manuseio de material documental.

Inicialmente, procurou-se junto aos arquivos do Jornal Zero Hora dados que permitissem conhecer parte da história cotidiana do Mercado. O resgate da gênese do Mercado foi obtida junto ao Museu Hipólito José da Costa e do manuseio de materiais disponibilizados pelo Memorial do Mercado Público. Os aspectos relacionados à religiosidade afro-brasileira foram pesquisados na biblioteca das Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em livros e dissertações.

A inserção no campo deu-se através do Memorial do Mercado Público, localizado nos altos do Mercado (segundo pavimento) e que é vinculado à Secretaria da Cultura do Município de Porto Alegre, e pela Associação do Comércio do Mercado Público Central de Porto Alegre. Optou-se pela entrada em campo através dessas duas instituições em virtude da relação dos permissionários com a Secretaria de Indústria e Comércio do Município se apresentar um pouco conflituada, segundo informações obtidas a priori. A observação participante ocorreu na condição de usuária do Mercado, tanto naquilo que o mesmo oferece sob a ótica cultural (shows, exposições) como consumidora de artigos disponíveis nas mais variadas Bancas. Dois bolsistas de Iniciação Científica e nove alunos do curso de Mestrado Acadêmico se envolveram no trabalho de campo. Como se trata de uma pesquisa qualitativa, buscou-se a representatividade pela diversidade de perfis dos atores entrevistados. Foram entrevistados usuários, funcionários e representantes dos permissionários, tanto vinculados às Bancas internas ao Mercado como aqueles atrelados a Bancas cuja abertura se dá para fora do mesmo. Foram realizadas 49 entrevistas com usuários, 23 entrevistas com funcionários e 10 entrevistas com os representantes dos mercadeiros junto à Associação do Comércio do Mercado Público Central de Porto Alegre. Visando a efetuar-se a análise das falas, procedeu-se a transcrição das fitas na íntegra, para posterior identificação daquilo que foi mais recorrente nos discursos.

O MERCADO E AS RELIGIÕES AFRO- BRASILEIRAS

De acordo com a tradição afro-brasileira, antes de ter sido feito o piso de cimento do Mercado (ainda não restaurado), ali foram enterrados certos axés, isto é, tudo aquilo que pertence ou esteja relacionado ao sagrado, força e poder místicos, objetos pertencentes aos orixás. Segundo a crença, foi "plantado" um Bará

e um Obocum (Oxalá velho, pai de todos os orixás), juntamente com moedas e búzios. O Bará é considerado o deus "dono dos caminhos e dos cruzeiros (encruzihadas)", ele simboliza o movimento. Para Correa (1988, p. 293): "Dependendo de como for tratado, ele pode 'fechar' ou 'abrir' os caminhos das pessoas, facilitando-lhes a vida ou causando-lhes grandes aborrecimentos".

Para os iniciados no Batuque, o ciclo ritual termina com o "passeio" que inclui uma visita ao Mercado. A entrada se dá pela porta principal do Mercado, a mãe ou pai de Santo acompanha os novos filhos. A aquisição de frutas e hortaliças representa a fartura, assim, quanto mais for comprado, maior será a fartura em casa. Moedas são jogadas no centro do Mercado, bem como o chão é beijado. A saída do grupo se dá pela porta oposta, de frente para o Rio Guaíba, a quadra é contornada e o grupo entra novamente no Mercado, pelo acesso da Rua Siqueira Campos, saindo pela porta que dá acesso a Praça Parobé. Assim, o trajeto percorrido assume a forma de cruz. Na época em que não havia o muro da Avenida Mauá separando-a do rio Guaíba, moedas, hortaliças e frutas compradas no Mercado eram jogadas nas águas do rio para Oxum, orixá dona da riqueza.

Para Guarani Santos (**Jornal do Centro**, p. 11): "Esta visita ao Mercado Público é feita para que a pessoa, dali leve um Axé, uma energia positiva e que seja aberto o caminho dele a partir do momento em que ele passa nas quatro saídas do mercado e faz aquele cruzeiro. Ali tem a fartura, a alimentação".

Segundo consta no **Jornal dos Cultos Afro-brasileiros** (fev./1993, n. 8): "Se estudarmos a arquitetura do Mercado verificaremos que o prédio se compõe de um quadrado emoldurado por um outro onde se localizam as bancas de acesso direto que formam uma cruz, cujo ponto central é, atualmente, ocupado por uma banca, a princípio redonda, e hoje ostentando um formato quadrangular, banca esta que se celebrou pela circunstância de ser objeto de reverência quando do passeio ritualístico dos iniciados no Culto ao Mercado e que é parte integrante da nossa tradição".

Esse ritual ainda hoje é executado pelas pessoas de "religião". O depoimento de uma funcionária (48 anos) entrevistada comprova tal fato: "Eu sou, eu era de religião de Quimbanda; então assim, quando a gente faz os trabalho, quando a gente termina os trabalho, a gente tem que vim aqui no Mercado, todos fazem isso [...] A gente tem que vim no Mercado, entrar pelas quatro portas do Mercado, passar pelo meio dele. É o ritual da religião, quando faz o trabalho tem que fazer o passeio dentro do Mercado, passar pelo meio dele. [...]".

Os clientes (usuários) também fazem referência aos aspectos sagrados do Mercado: "[...] eu sou oriundo da religião africana né. E [...] aqui conta a história que no centro do mercado, no ponto central do Mercado existe um Bará assentado né, e antes de eu nascer a minha mãe haveria perdido dois filhos, né, e logo que eu nasci eu tive a minha [...] a opção de religião pré definida né, pelos meus familiares, que me colocaram na religião africana, me trouxeram aqui no Mercado, né, fizeram todo o ritual né, então é como eu disse, acredito que desde quando, logo que eu nasci um dos primeiros lugares que eu fui visitar acho que foi o Mercado Público de Porto Alegre (cliente, 28 anos)". Segundo outra cliente (45 anos): "[...] eu me lembro no início quando foi a reforma lá em 89, houve um problema muito grande com relação à [...] às escavações no Mercado, que começaram a encontrar objeto assim que seriam de [...] de antigos escravos, então isso aqui tem algum, um valor místico pro pessoal da raça negra, então começou um movimento muito grande, polêmica que não deveria se cavocar, cavar que poderia ser um cemitério, né".

Alguns relatos dão conta de que o "sentamento" no centro do Mercado foi feito pelo Príncipe Custódio, José Custódio de Almeida, um africano, membro da família real em Daomé, que se exilou no Brasil, em 1864, após ter realizado um acordo com a Coroa Britânica, evitando assim que seu povo fosse dizimado. Há quem diga que o "sentamento" foi feito pelo Príncipe Custódio para o então Presi-

dente do Estado, Borges de Medeiros; como ambos estão mortos, o “sentamento” teria perdido o efeito. O “sentamento” de Bará consiste em pedras basálticas em formato piramidal ou cônicas que devem poder ocupar, naturalmente, a posição ereta (CORREA, 1988).

Depois da reforma, a Banca que ocupava o centro do Mercado foi deslocada, sendo que no local do ‘sentamento’ o chão foi demarcado; e nesse local foi colocado um estrado sobre o qual fica um segurança, isto por que, dessa posição, é possível visualizar o Mercado em todas as direções. Basta permanecer por alguns minutos nas proximidades desse ponto central para se observar o ritual de jogarem moedas no centro do Mercado.

Quando da reforma do Mercado houve uma preocupação com a tradição, tendo sido aventada, inclusive, a possibilidade de ser erigido um monumento, no centro do Mercado, em homenagem ao povo africano, visando proteger o Axé plantado pelo Príncipe Custódio. Tal projeto envolveu os membros da Federação da Religião Afro-Brasileira (AFROBRAS), que concordaram com a execução do mesmo. Mas, mesmo assim, a obra não chegou a se concretizar.

Vale ainda destacar que as Bancas que vendem produtos religiosos estão localizadas sempre à esquerda de quem entra por qualquer um dos portões principais, ou a direita de quem sai. Todas as Bancas que vendem artigos de religião são as primeiras, à exceção de uma das Bancas, que é a segunda em seu corredor, no sentido de fora para dentro e a penúltima no sentido de dentro para fora.

Entre os populares circula a crença de que ao se comprar produtos no Mercado, por eles estarem sobre os efeitos “mágicos” do “sentamento”, atrai-se a fartura para o ambiente doméstico.

○ MERCADO PÚBLICO E SEUS ATORES

○ OS FUNCIONÁRIOS

Os funcionários possuem uma vinculação com o Mercado que ultrapassa a necessidade de garantir a sua subsistência através de uma relação capital/trabalho. Não é incomum encontrar filhos, sobrinhos, tias, atuando nas Bancas na condição de funcionários. Percebe-se nas falas desses trabalhadores, em virtude dos laços familiares que os ligam aos permissionários, uma predominância dos aspectos afetivos relacionados com as suas atividades profissionais exercidas no Mercado. De qualquer forma, a noção de **preservação da Banca** como um negócio que não pode perecer aparece na fala desses trabalhadores-parentes: “Oh, por exemplo, o meu serviço me agrada muito, o que eu faço, né. Estou me dedicando pra isso aqui, futuramente isso aqui vai ser meu, espero que seja meu isso aqui, né. [...] Porque isso aqui é do meu pai, essa loja aqui [...]. Pra futuramente isso aqui não tá quebrando, né, não quebrar, né” (filho de permissionário, 21 anos).

O Mercado é percebido por algumas pessoas, que são funcionários das mais diferentes Bancas, como um **Patrimônio Histórico** e como tal deve ser preservado, uma vez que representa a memória, a tradição. Nas palavras de um funcionário (31 anos): “Aqui é um Patrimônio Histórico, né, e o pessoal frequenta bastante, e [...] é [...] como é que eu posso te explicar [...] o pessoal gosta do atendimento”.

A reforma das instalações, no imaginário dos funcionários, ora se apresenta como positiva, ora como negativa. Na versão negativa, três aspectos são evidenciados: o declínio no número de clientes, a redução do espaço físico destinado às Bancas, e a mudança de localização de algumas Bancas. Nas palavras dos funcionários acerca do **declínio de clientes**: “Era antes da reforma bem mais movimentado né. Depois que ocorreu a reforma, digamos que 80% das vendas [...] caiu muito as vendas [...]. Depois decaiu muito, caiu muito as vendas” (filho de permissionário, 21 anos). No dizer de outro funcionário: “Antigamente tinha bem mais movimento, né, era mais povão, o pessoal era bem acostumado [...]” (22 anos).

No que concerne ao **tamanho das Bancas**: "Um dos problemas do Mercado são as Bancas, estão muito pequenas. Ficou muito pequenas as Bancas, só o único problema foi as Bancas, ficou muito apertado pras pessoas, não tem espaço pros clientes" (funcionário, 19 anos).

Relativamente à **mudança de localização**: "Mudou pela forma que foi modificada a planta. É [...] é [...] tem muitos fregueses que [...] não encontram mais as Bancas que estavam acostumado, né. Então teve algumas modificações [...] as Bancas que eram ali dentro, passaram aqui pro lado de fora. Então isso aí deu [...] deu um transtorno e eles procuraram e não acharam e não retornaram mais pra procurar" (funcionário, 52 anos).

Por outro lado, as positivamente enaltecidas estão relacionadas com a **higiene, a organização, a imagem de "shopping"**. Quanto à **organização**: "Ah, melhorou que tá mais organizado, tá tudo organizadinho, antes não era organizado, era tudo bagunçado, agora tá tudo organizadinho" (funcionário, 33 anos). A **higiene** também é percebida: "Na realidade, antes da reforma era um lixo! Era uma porcaria aqui, muito rato, essas coisas. Depois da reforma melhorou muito. Ficou mais bonito, dá pra lazer, as pessoas visitam mais e é melhor" (funcionário, 22 anos). No dizer de outro funcionário (23 anos): "Ah, era terrível, né, cara. Tinha rato, tinha tudo no Mercado ... Essa reforma aí [...] foi nota mil pra eles. Melhorou muito o movimento". A imagem de um **"shopping"** é lembrada: "Pra mim não modificou nada, o que tá modificando é o público. O Mercado de antigamente [...] com o tempo tá morrendo, né [...] em relação ao velho, ao idoso, isso que alimentou o Mercado. Hoje já tá entrando um público mais jovem, isso é importante, né inclusive, eu acho que a reforma vai ser pra esse público novo, esse ar de 'shopping' [...] não é 'shopping', é o 'shopping do povão' que é como a gente chama. Mas ficou legal, pro público jovem ficou melhor. Até por que está melhor a parte de restaurante, bar [...] que já traz o público jovem, eu acho que ficou melhor, está com cara de novo. Estava muito feio, muito caído" (funcionário, 26 anos). No dizer de uma funcionária (tia de um permissionário, 43 anos): "O Mercado era horrível, agora parece um 'shopping'. Está muito mais bonito, mais limpo, mais claro, a gente tem mais visão, porque antes era muito escuro, e é mais seguro".

O trabalho no Mercado é diferente do trabalho em qualquer outro lugar e as razões são muitas: o **salário**, as **amizades**, os **clientes**, o **patrão**, as **brincadeiras** "É importante falar que paga bem, todo mundo paga bem no Mercado. Acho que o Mercado é um dos lugares que mais pagam bem na cidade. Tu trabalha bem [...] tu vai num 'shopping' o pessoal trabalha muito mais e ganha menos, é bem puxado. E o fato de você se acostumar aqui, né, eu me acomodei, eu gosto. Eu gosto da amizade, de trabalhar com o público, né, eu gosto" (funcionário, 26 anos).

Ainda o **salário**: "Ah, eu acho, o lugar que eu mais gostei de trabalhar é o Mercado, e paga um pouquinho mais, né, trabalha mais mas ganha mais. Trabalhar nessas outras firmas aí [...] não vale a pena" (funcionário, 29 anos). E nas palavras de outro funcionário (33 anos): "Salário, que é bem melhor que o da rua, né, e o pessoal, que tu fica conhecendo todo mundo, né, todo mundo, da Banca do lado, todo mundo se conhece".

As **amizades**: "Ih, tem clientes que são nossos amigos [...]" (funcionário, 36 anos). Outra fala: "O que mais me agrada? O que mais me agrada são os amigos, né, bastante amizade, sempre conversando com, com outro" (funcionário, 29 anos). Depoimento de um funcionário (33 anos): "É bem diferente esse sistema de trabalhar, né, [...]. Aqui o pessoal é mais unido, se tu precisar até de dinheiro emprestado, com qualquer um tu arruma e aí fora não tem nada disso. Trabalhei aí fora e é bem diferente, não tem nada a ver. Aqui tu conhece todo mundo, se tu chegar numa Banca e pedir pra pagar amanhã não tem problema".

Os **clientes** devem ser bem atendidos; afinal o diferencial do Mercado, na opinião dos funcionários, está na qualidade dos produtos, na variedade e no bom atendimento: "Olha, que eu saiba, até hoje é difícil, é raro, um funcionário do Mercado, seja em açougue, seja em bar, em restaurante, difícil não atender bem, porque aqui no Mercado é uma relação mais direta, então tu trabalha e tem como

norma, norma tua mesmo, ser educado, ser agradável, ser simpático com as pessoas. Eu acredito que a maioria, com poucas exceções, a maioria do Mercado atende bem, independente da sua função, seja bar, açougue ou restaurante, é por aí, o pessoal é mais aconchegado aqui " (funcionário, 42 anos).

O **patrão**: "É [...] é como uma família, né, por causa que a gente passa maior tempo no serviço do que em casa, né. O relacionamento é como uma família" (funcionário, 31 anos). O depoimento de outro funcionário (22 anos): "Olha, a relação do funcionário com o dono da Banca é ótima. É um cara companheiro, um cara que ajuda muito, não tem comparação". E mais: "É ótima. É excelente. É como uma família, o que a gente precisa a gente tem [...] é ótimo. Já é um critério pro funcionário atender bem o cliente, tem que ser, funcionário que está trabalhando insatisfeito [...] não vai fazer bem seu serviço" (funcionário, 30 anos). Nas palavras de outro funcionário (19 anos): "Olha, no meu caso ali, eu me dou muito bem com ele, ele é patrão, mas trabalha junto com nós, ali, é como se nós fosse tudo da mesma altura, não tem essa de só porque ele é patrão ele [...] é tudo a mesma coisa". Com relação à noção de família, constante nos discursos dos funcionários do Mercado, é possível pensar-se como Colbari (1996), que evidencia, em seu estudo, o fato de as imagens familiares presentes na cultura organizacional favorecerem a dissimulação das contradições internas do trabalhador, fomentando a estabilidade emocional no ambiente de trabalho.

As **brincadeiras**, no dizer de um funcionário (23 anos): "As brincadeiras, né cara, tem muita brincadeira [...] tem bastante brincadeiras. É na hora de fechar, é direto, né, não tem [...] não tem esse negócio de ficar emburrado".

Dentre as reclamações relacionadas com o **ambiente**, tem-se aqueles funcionários que reclamam do som muito alto, pano de fundo por ocasião de certos eventos levados à público no Mercado. A advertência decorre da impossibilidade de atenderem o cliente de modo apropriado face à altura do som. No dizer de um funcionário: "Atrapalha. Não dá para atender bem uma pessoa, não dá pra conversar, pra dar atenção, a gente não escuta, né. É que nem estar num Banco com rádio muito alto, tu não consegue contar o dinheiro" (26 anos).

O **odor de peixe**, que toma conta do Mercado, é motivo de desconforto para uma funcionária entrevistada. No seu entender o cheiro penetra na roupa e quando depois de um dia de atividades, ela entra no ônibus com destino à sua residência, sente-se mal, pois acredita que as pessoas ficam olhando para ela em virtude do odor de peixe que exala das suas vestes.

O **horário**, das 6h às 20h, para alguns, é considerado "puxado". Como sugestão de melhorias, os funcionários acreditam que seria importante ter **estacionamento** disponível para os clientes e maior volume de **publicidade** envolvendo o Mercado.

OS USUÁRIOS (CLIENTES)

Os usuários do Mercado apresentam visões multifacetadas acerca do mesmo. Conhecer o Mercado, de acordo com os usuários, é algo obrigatório tanto para as pessoas que são naturais de Porto Alegre e da Grande Porto Alegre, como para os turistas que visitam a capital gaúcha. "Primeiro é um prédio que chama a atenção do pessoal, é histórico. E é um ponto de referência de Porto Alegre, o Mercado Público, então é uma atração turística pra aqueles que nunca vieram a Porto Alegre, eles são atraídos a visitar o Mercado Público" (usuário, 55 anos). Para outro usuário (31 anos) o Mercado "É um símbolo histórico, né. Eu não sou, eu não sou brasileiro [é português e veio para o Brasil com 14 anos], mas, é um símbolo histórico porque eu conheço muito bem isso aqui, né. É um significado muito bom [...] pra quem é gaúcho, pra quem vem de fora, né".

Nas palavras de um usuário de 45 anos, o Mercado é um local que todos gostam: "Todo mundo que vem aqui gosta, sai satisfeito, ouve o garçom do bar declamando poesia, ouve os caras discutindo política, futebol, ouve música, vê

exposição, enfim, ele [...] ele sai daqui com boas lembranças, né? Ele chega a mandá carta prá cá, pros permissionários. [...] conheço várias pessoas que tem essa relação assim [...] quando o cara [...] lá na cidade dele, ele manda notícia da saudade que ele levou do Mercado, isso aí é muito comum".

Antes e depois da reforma remetem às noções de **sujo** e de **limpo**, respectivamente; "[...] era deprimente, era deprimente [...], muito sujo [...], né? E [...] hoje é *fashion*, vim toma café no Mercado. [...] hoje é *fashion*, hoje é chique, tu olha, tu enxerga, tu vê gente de todos os tipos, de todas as idades" (usuária, 32 anos).

Nas palavras de um usuário (45 anos), "O espaço público do Mercado antes, ele era completamente deteriorado, ele era podre, era um labirinto, era uma sujeira, era [...] ah [...], eu parto do seguinte princípio: toda a reforma num prédio histórico, seja ele um prédio histórico ou qualquer edificação, ela [...] ela vai trazer [...] ela precisa de uma reforma pra renovar o seu espírito interior, entendeu? Os permissionários continuaram os mesmos. [...] Mas, o Mercado se renovou, o Mercado ficou um espaço aberto, um espaço mais alegre, um espaço mais tranquilo, acabou aquela [...], aquele espaço fechado, lúgubre que era, né? Então, o Mercado hoje é um [...] é um espaço super legal de vir, muito bom de vir, apreciar [...]".

Mas há quem entenda que um espaço como o Mercado tem que ter um pouco de desorganização, pois isso é o que imprime um diferencial ao local. "Ah [...], às vezes, eu acho que fica um pouco, vamos dizer assim, esculhambado o local, mas por outras vezes eu acho que essa própria, um pouco de anarquia assim, é característica de um Mercado, senão ele vira um supermercado moderno, aí, né, internacional. Então eu acho que a característica local dele tem isso" (usuário, 58 anos).

O Mercado, sob o efeito da reforma, também é percebido como descaracterizado, muito próximo do padrão, do estilo supermercado. Para dar conta dessa perda de características próprias, um usuário de 51 anos assim se expressou: "o Mercado perdeu o cheiro". Essa fala é curiosa na medida que faz referência, de certo modo saudosa, ao odor característico do Mercado e que para boa parte dos entrevistados era algo, no passado, considerado desagradável: "Ah, antes era [...] por causa do negócio do cheiro do peixe também né, ele deixava a gente muito a [...] assim, incomodada, aquele cheiro, depois eles começaram a arrumar, começou a sair; por exemplo aqui, antigamente a gente não podia ficá aqui dentro por causa do cheiro que era insuportável, agora quando tu sai pra rua tu não sente tanto, antigamente tu sentia aqueles, o cheiro quando tu saía, te lembra que tu sentia um cheiro de peixe assim podre né, agora eles melhoraram, tá bom, pelo menos aqui dentro dá pra ti ficar (usuária, 37 anos)".

Segundo uma outra usuária (51 anos): "Bom, ele era mais apertadinho, mais eu acho que ele tinha bem mais [...] variedades, ele tinha mais Bancas. Eu achei, assim, que ele ficou, pelo menos que eu conheci, né, ficou assim, meio que descaracterizado, até passei um bom tempo sem vir, agora que eu passei a vir de novo".

Há quem consiga perceber uma certa ambigüidade no Mercado, tal como ele se encontra hoje: "Antes ele era pior o espaço mas era melhor a [...] assim, tinha mais vida, mais alma, agora tá muito elitizado [...]. Melhorou a qualidade dele em si, mas ficou muito, muito [...]. Eu vejo ele como uma casa assim, uma casa que tem bastante criança, antigamente, sabe uma casa que tem bastante criança que tem aquela alegria, aquela festa, criançada fazendo bagunça. Hoje eu vejo como uma casa assim, como uma mansão grande, um móvel num canto, no outro sem, sem alegria" (usuário, 40 anos).

Um espaço **democrático**, para onde confluem todas as camadas da população, jovens e velhos, ricos, pobres e classe média, onde se fala de política, de cultura, se bebe uma cervejinha, se come um peixe, se namora e até se compra; enfim um espaço que se configura ora muito próximo da **casa** e ora com atributos da **rua** (DAMATTA, 1991): "Acho que ele tem um significado, um valor mais emocional, né [...] que apresenta toda [...] a história de várias gerações aí, né [...] e [...] é um espaço assim [...] de encontro das pessoas, né, de várias classes sociais. [...] é um

grande centro comercial assim mais ãh [...], mais humano, né, as pessoas escolhem o produto, discutem né, uma grande feira né [...] pechicham as mercadorias, conhecem os vendedores, são clientes assim, históricos” (usuária, 45 anos).

No entender de outro usuário (58 anos), “[...] é um lugar de lazer, ele é um lugar pra gente sentar, bater papo, jogar conversa fora. Volta e meia eu encontro aqui amigos, amigas que combinam almoços, uma janta, um final, né. Que tem aqui a Banca 26, parece que é o nome, ali em cima, que eu gosto de chegar ali e comer [...] ficar tomando um traguinho e comendo um peixinho frito e conversando. Principalmente pra namorar, lá é um cantinho bom, não é? Tem cantinho bom, aqui tem canto pra namorar, tem canto pra bater papo, tem canto pra discutir política, tem canto pra curtir, ãh [...] alimentação, pra trazer visita, e o interessante que eu vejo aqui, seja ao meio-dia, seja ao final da tarde, a quantidade de casais, de namorado, ou de pessoas que ficam assim, na balaustre, por aí sentado conversando, não tão consumindo nada. As pessoas estão se [...] se [...] sabe, conversando, principalmente, casais de namorados, é incrível isso. [...] Eu acho que de certa forma, em primeiro lugar são pessoas descontraídas (quem frequenta o Mercado). Aquelas pessoas que durante o dia, como eu, tem que às vezes tá com gravata, o casaco, uma formalidade, aqui é o melhor lugar pra descontração”.

O Mercado como “**shopping do pobre**”, presente no discurso dos funcionários, reaparece nas falas dos usuários: “[...] pra mim, o Mercado é o shopping do pobre, e do rico também, porque ele mistura todo... (usuário, 40 anos)”.

O atendimento **personalizado** presente no discurso dos funcionários também aparece nas falas dos usuários. Para um usuário (51 anos): “Quem vem ao Mercado ele quer, ele quer mais contato com o vendedor [...] do produto, do dono [...]”. No depoimento de outro cliente vê-se a importância atribuída ao atendimento que evidencia a pessoa e não o indivíduo: “Podia comprar também no supermercado, mas supermercado também não é a mesma coisa. Aqui você chega, os balconistas já te conhecem [...] (usuário, 72 anos)” Essa necessidade do brasileiro de ser tratado como pessoa e não como indivíduo foi estudada por DaMatta (1983).

Um usuário (63 anos) também fez questão de enaltecer a honestidade do permissionário da Banca na qual estava fazendo compras: “Olha, eu não sou muito, muito antigo, mas eu compro aqui, e compra-se bem, são muito corretos, muito honestos viu, são gente fina”.

Aspectos afetivos e de centralidade do Mercado em relação à cidade aparecem sob a forma de ditos tais como: “É o centro de Porto Alegre, é o coração de Porto Alegre, pra mim é o coração (usuário, 40 anos)” ou “O Mercado Público é a alma de Porto Alegre, e quando é a alma de uma cidade que é a capital do Rio Grande do Sul [...] (usuário, 61 anos)”.

O Mercado como local de **boemia** igualmente aparece nas falas; no passado, era ponto de encontro de prostitutas e seus clientes e, pelo que se pôde levantar em algumas observações realizadas, ainda se verifica a presença de “garotas de programa” no âmbito do Mercado, sendo que uma delas, inclusive, concedeu entrevista a um dos alunos envolvidos na pesquisa.

Em bares como o Naval é possível reviver a malandragem do Mercado de antigamente. O garçom e o cliente dividem a autoria de um livro de poesias intitulado “O garçom e o cliente - no balcão do Naval” (NAVAL E MORAES, 1999). Vale destacar que, dificilmente, em outros locais os funcionários possuem uma visão tão clara, racional e lúdica ao mesmo tempo, sobre o seu local de trabalho. O garçom, autor dessas poesias, é Darci de Souza Oliveira, mas é conhecido pelos frequentadores do Bar Naval como Paulo Naval, ou seja, ele adotou uma alcunha que o põe em contato direto com o seu *locus* de atuação profissional. Em suas poesias ele sintetizou aquilo que aparece na fala de inúmeros usuários entrevistados, o que mostra a sintonia existente entre funcionário e clientela. Ao ir pela primeira vez no Naval, a pesquisadora, foi recebida pelo Paulo Naval e agraciada com um exemplar do seu livro, na dedicatória escrita na capa, as seguintes palavras: “Para professora. Espero que goste e guarde para a posteridade estas poesias com gosto de Mercado e cheiro de saudade. Abraço do Paulo Naval, Porto Alegre 23/10/2000”.

O Mercado foi considerado por alguns usuários como um refúgio para quem se encontra no Centro da cidade e, para outros usuários, como um museu. No Mercado é possível encontrar Bancas com site na Internet, vendendo a granel e finalizando o empacotamento das mercadorias dos clientes com barbante, ou seja, novo e antigo convivem lado a lado.

Os usuários do Mercado sinalizam como importantes as seguintes modificações a serem implementadas: a) maior segurança, não só dentro do Mercado Público, mas no entorno do mesmo, sendo que alguns usuários apontam a necessidade de as autoridades atentarem no sentido da adoção de medidas que visem a recuperar o Centro da capital gaúcha que se encontra sob a ação de assaltantes; b) que seja destinada uma área próxima ao Mercado para o estacionamento dos veículos de quem procura o Mercado para fazer suas refeições ou compras; c) uma usuária sugeriu a realização de bailes na parte superior do Mercado; d) foi sugerida a criação de um espaço destinado às crianças; e) um usuário sugeriu que o poder público estabeleça uma maior parceria com os permissionários, não só na prestação de serviços, mas inclusive na tomada de decisões, o que levaria a uma maior democratização das decisões.

ASSOCIAÇÃO DOS PERMISSIONÁRIOS

A Associação do Comércio do Mercado Público Central de Porto Alegre (ASCOMPEPC) reúne os comerciantes do Mercado Público que têm a permissão, concedida sob Licitação, pela Prefeitura, para realizar atos de comércio naquele local. Três cargos são preenchidos através de votação: Presidente, Primeiro Vice-Presidente, e Segundo Vice-Presidente. A chapa eleita, por seu turno, escolhe o Primeiro Tesoureiro e o Segundo Tesoureiro, o Primeiro Secretário e o Segundo Secretário. O Conselho Consultivo é escolhido em uma reunião aberta a todos os permissionários.

A Associação, algumas vezes, encontra entraves às propostas apresentadas ao Poder Público. A burocracia que perpassa o espaço do Mercado, mediada pelas ações da Prefeitura, pode, em certos casos, gerar conflitos. Certos posicionamentos são percebidos como autoritários pelos representantes da Associação; é o caso das deliberações acerca da ocupação dos pontos comerciais e o uso dos espaços.

As divergências internas também podem ser captadas nos discursos dos representantes que atuam na Associação: "Se os comerciantes soubessem se unir teriam muito mais força. Mas o cara que tem porta para a rua não quer pagar a iluminação interna, então eu que estou no espaço interno não vou querer pagar a pintura externa? Isto é uma mentalidade muito curta, fazemos parte de um todo que é o Mercado Público" (Conselheiro suplente).

Segundo os representantes, existem duas correntes de Permissionários, os da "velha" geração e os da "nova" geração, mas de qualquer forma, muitos dos representantes entrevistados dizem buscar com os mais antigos a experiência necessária para superar possíveis problemas a ser enfrentados. O embate se dá na visão de negócio; para os "velhos" (não em idade) a ineficiência não é algo que deva ser combatido com tanta veemência, pois o paternalismo junto ao Poder público ainda se instaura como prática na obtenção de favores. Essa questão do paternalismo não difere das caracterizações feitas por Motta (1997), A. Freitas (1997), Prates e Barros (1997). Para os "jovens", a concorrência dos supermercados e hipermercados não deixa margem para a ineficiência, nem para a prática de favores granjeados junto à Prefeitura; no entender dos mesmos, há que capacitar os funcionários, praticar preços competitivos e se preocupar com a qualidade dos serviços e produtos ofertados.

Há uma consciência de que a Secretaria de Indústria e Comércio do Município estabelecera uma relação paternalista para com os Permissionários, o que vem se alterando face ao novo posicionamento assumido pela Associação, qual

seja, o de lutar e reivindicar diretamente junto aos demais órgãos da Prefeitura aquilo que julgam ser de interesse dos Permissionários.

Os permissionários percebem que após a restauração houve uma redução no número de clientes e reputam tal fato à dificuldade que o cliente encontra para estacionar o seu veículo no Centro da cidade e em virtude de algumas Bancas terem mudado de lugar, o que acabou por confundir os usuários, fazendo com que eles não as localizassem mais.

O MERCADO PÚBLICO E AS SUAS SIGNIFICAÇÕES

A pesquisa sobre a cultura organizacional do Mercado Público de Porto Alegre permite que se verifique ser aquele espaço um local que em muito extrapola a visão utilitária de um espaço de compra e venda de mercadorias. A representação que parece pautar a mente daqueles que por lá circulam, seja como donos de Bancas, usuários (clientes), funcionários e mesmo turistas é a do **avô**; aquele que afaga os netos, conta-lhes estórias, é permissivo em relação às brincadeiras dificilmente concedidas pelos pais, e que a tudo perdoa; afinal os netinhos precisam de compreensão e carinho. Essa imagem foi destacada em uma chamada publicitária divulgada no Natal do ano de 2000, onde se lia: "MERCADO PÚBLICO O BOM VELHINHO: Há 131 anos o melhor Natal". Para que se possa gerir esse 'Bom Velhinho' é preciso levar em conta as características de uma pessoa idosa que, por mais que seja afeita às mudanças, possui os seus hábitos, alguns deles bastante arraigados, forjados ao longo de uma vida, e quando essa vida é centenária, mais forte são essas cristalizações. Há que se ter presente as fragilidades que se acenam com o passar dos anos, mas também o respeito para com um velhinho que tem muito a ensinar. Em termos administrativos, é preciso gerir este espaço com o respeito que a idade impõe e isto só será possível respeitando as diversidades inerentes ao local e mediante um processo democrático onde o permissionário, o usuário e os funcionários possam ser consultados. Se os atores que dão vida ao Mercado remetem a imagem do avô, a Prefeitura, através da Secretaria Municipal de Indústria e Comércio, representa o pai, que estabelece limites, que detêm a autoridade e que, em certas situações, é visto como autoritário.

Um aspecto integrador da cultura organizacional do Mercado é o atendimento personalizado, referenciado pela maioria dos entrevistados e que dá a conotação de casa a um espaço que poderia ser impessoal e frio. Conhecer os gostos dos clientes e as particularidades das suas vidas, traz para o ambiente comercial uma imagem de afetividade, de reconhecimento a seres únicos que merecem deferência (DAMATTA, 1991). Essa situação é reforçada pelos laços entre patrão e funcionário, pelas brincadeiras experimentadas no local de trabalho. Embora se possa pensar que tais posturas são típicas de micro e pequenas empresas, há que se ter em conta o fato de serem inúmeras micro e pequenas empresas reunidas em um mesmo espaço, algo que lembra um shopping, referenciado inclusive por vários entrevistados, em termos de ocupação espacial, mas que em muito difere dada a noção de coletividade, de família extensa, ao contrário do shopping cuja imagem remete à noção de família nuclear. A noção de família extensa do Mercado é que dá sustentação para a presença da figura do avô que, por ser permissivo, requer a presença dos pais para estabelecerem alguns limites, mas isto deverá ser realizado com o cuidado que uma relação pais/avós/netos exige.

A expressão "shopping do pobre" reflete a ambigüidade de um espaço que foi "higienizado" pela restauração implementada pelo Poder Público, mas que ainda conserva os odores fortes das iguarias populares. É difícil imaginar um grande "shopping" oferecendo mocotó ou iguarias a base de peixe frito. As comidas oferecidas nos shoppings são "quase" inodoras e sem gosto; as iguarias do Mercado aguçam o olfato de quem passa nas proximidades do local e são passíveis de ser distinguidas ao longe.

A significação de "refúgio" atribuída ao Mercado pode ser pensada sob a ótica de um espaço diferenciado para o habitante da cidade, capital do Estado. Porto Alegre, juntamente com a sua pujança e urbanidade, traz a violência, a velocidade das ações, a impessoalidade das relações, a visão profana do mundo. No "refúgio" Mercado Público, o tempo passa mais lento, a personalidade típica das cidades menores se faz presente, a violência no interior desse espaço parece ser contida de modo adequado, a venda a granel remete ao imaginário dos antigos armazéns existentes em Porto Alegre e que ainda persistem em alguns locais do interior do Estado. A religiosidade é observada e respeitada, basta permanecer alguns minutos próximo ao centro do Mercado para se ter diante dos olhos a imagem das pessoas jogando suas moedas ao orixá, dono das Encruzilhadas. É o sagrado em meio ao profano, é o "refúgio" que guarda os segredos, os pedidos íntimos de cada frequentador do Mercado, portanto, gerir esse local requer a implementação de estratégias que levem em conta essa singularidade, de modo a permitir que "a alma", expressão utilizada por usuários, se perpetue.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Mercado apresenta uma cultura organizacional multifacetada. Esse espaço revela um hibridismo entre a tradição e a modernidade, entre o profano e o sagrado, entre o público e o privado, entre os aspectos comerciais e os de ordem afetiva, entre paternalismo e profissionalismo.

A administração do Mercado requer uma interlocução constante da instância ~~pública com a iniciativa privada, especialmente por se tratar de um~~s de formação da identidade porto-alegrense. Essa construção identitária é revelada em falas como a do usuário que diz: "Até parodiando eu diria assim, oh: vir a Porto Alegre e não vir ao Mercado Público seria como ir a Roma e não tentar um contato com o Papa" (usuário, 55 anos).

Conhecer o Mercado, comprar no mercado, almoçar nos restaurantes que lá se encontram instalados, significa reforçar os laços com a cidade e, portanto, qualquer intervenção que se vier a fazer nessa cultura organizacional repercutirá no âmbito local.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1994.

BARBOSA, Livia. Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4. p. 6-19, out./nov./dez. 1996.

CALDAS, Miguel P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do "estrangeiro". In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

CORREA, Norton. **Os vivos, os mortos e os Deuses**: um estudo antropológico sobre o batuque no Rio Grande do Sul, 1988. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social). Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

- DA MATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- _____. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1991.
- DANTAS, Marcelo. Gestão, cultura e leadership-o caso de três organizações afro-baianas. In: FISCHER, Tânia. **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- ENRIQUEZ, Eugène. Como estudar organizações locais. In: FISCHER, Tânia. **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- FISCHER, Tânia. A cidade como teia organizacional: inovações, continuidades e ressonâncias culturais- Salvador da Bahia, cidade *puzzle*. In: MOTTA, Fernando Prestes e CALDAS, Miguel P.. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.
- FISCHER, Tânia; DIAS, Tânia Maria da Cunha. O negócio do acarajé e sua liderança mítica. In: **22.º ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1998.
- FISCHER, Tânia; MCALLISTER, Mônica. Nota técnica: jogando com cultura organizacional. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (org.). In: **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org. da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 1999 (no prelo) vol. II
- FISCHER et alii. Em nome de Deus, uma ordem na pólis: O Mosteiro de São Bento. In: **Organizações e Sociedade**. Salvador, v.1, n.1, dez.1993.
- _____. Centro Histórico de Salvador: a gestão em parceria de novos tempos e novos espaços. In: FISCHER, Tânia. **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro, FGV, 1996.
- FOOTE-WHYTE, William. Treinando a observação participante. In: GUIMARÃES, Alba Zaluar. **Desvendando máscaras sociais**. Rio de Janeiro: Forense, 1995.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- _____. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, Fernando e CALDAS, Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando; CALDAS, Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- LUPPI, Galvani. **Cultura Organizacional; passos para a mudança**. Belo Horizonte: Luzazul, 1995.
- MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.
- MERCADO. <http://www.mercadopublico.com.br/logo.htm>
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João. **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- _____. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando; CALDAS, Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997

- NAVAL, Paulo e MORAES, Paulo Ricardo. **O garçom e o cliente - no balcão do Naval**. Porto Alegre: Ponto Negro Brasileiro, 1999.
- NOGUEIRA, Adalberto Pernambuco. O Mercado e os orixás. In: **Mercado Público 1869-1996**. Porto Alegre: Prefeitura Municipal de Porto Alegre, s/d.
- PEIRANO, Mariza G. S.. **A favor da etnografia**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.
- PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quartely**. Cornell, Cornell University, v. 24 n. 3: p. 570-81, Dec. 1979.
- PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betânia Tanure de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, Fernando e CALDAS, Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SANTOS, Jair Nascimento. Paratodos Bahia: uma organização no jogo do bicho. **Organizações e Sociedade**. Salvador, v.3, n.6, jun.1996.
- SCHEIN, Edgar H.. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**. 1984.
- SIQUEIRA, Maria de Lourdes. "Agô Agô Lonan": Mitos, Ritos e Organizações em Terreiros de Candomblé na Bahia. **Anais do 17.º ENANPAD**. Salvador, 1993.
- _____. Ancestralidade e contemporaneidade de organizações de resistência afro-brasileira. In: FISCHER, Tânia. **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. In: **Revista de Administração**. São Paulo, v. 26, n. 2, p. 32-9, abr.-jun.1991.
- VERGARA, Sylvania et alii. A cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba: o caso da Família Imperatriz. In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel P.. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- Jornal do Centro
- Jornal dos Cultos Afro-Brasileiros**
- Zero Hora
- Correio do Povo

Idéias em Debate



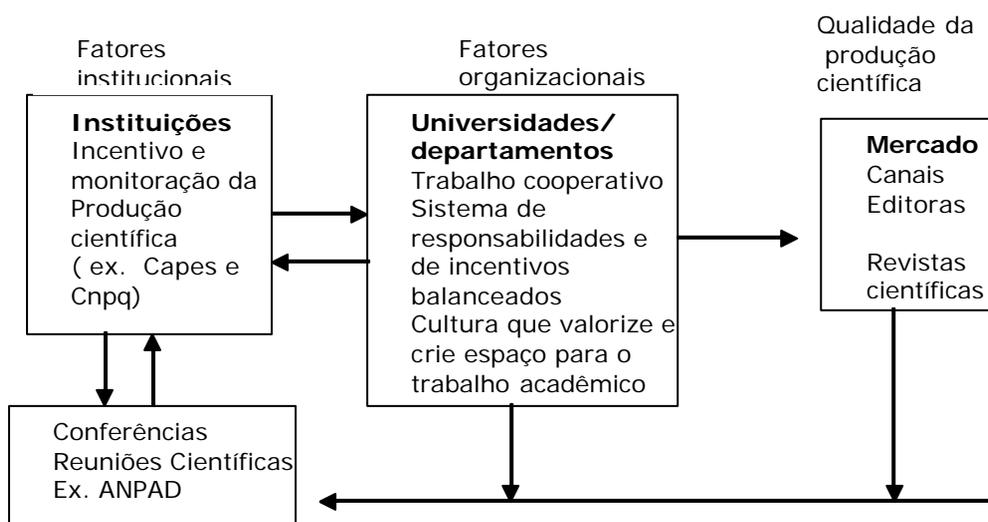
COMENTANDO: 'QUEM RESPONDE PELO DESEMPENHO LIMITADO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL?'

por **Suzana Braga Rodrigues***

No número anterior da O&S, Sílvia Roesch desenvolveu uma análise em torno da pergunta, 'Quem Responde pelo Desempenho Limitado da Produção Científica em Administração no Brasil?'. Meu papel deveria ser o de debater as idéias que ela desenvolveu naquele ensaio, porém, como concordo com grande parte delas, prefiro contribuir com o debate propondo um modelo de análise da produção científica sob a ótica da teoria institucionalista. Além da perspectiva teórica, vou ainda acrescentar um outro viés ao tentar responder às indagações da Sílvia Roesch com base na minha experiência de 20 anos de intercâmbio com pesquisadores na Europa, em particular na Inglaterra.

No meu entendimento, a produção científica de qualidade depende da integração entre instituições, organizações (universidades) que produzem o conhecimento científico e o mercado, conforme ilustrado na Figura 1. As instituições desempenham várias funções na sociedade. Estabelecem regras, formulam políticas de incentivo e criam critérios de desempenho. Elas dão legitimidade às organizações, a atividades específicas e a determinados atores organizacionais; não somente porque tem o poder de estabelecer as regras do jogo, mas porque fazem a mediação de recursos para as organizações. No caso das universidades federais, o papel das instituições como mediadoras de recursos à realização das atividades científicas é ainda mais preponderante. No modelo teórico que utilizo aqui, instituições como a CAPES e o Cnpq têm o papel de criar regras sobre o volume e a qualidade da produção científica. Tais regras, e os sistemas de recompensa e restrições que as acompanham, são ainda re-afirmadas por instituições como a ANPAD que, dentre outras tem o papel de acreditar trabalhos científicos e seus autores. Tanto a Anpad quanto a Capes e Cnpq, dentre várias outras, são instituições que elaboram esquemas de referência para a produção científica em Administração no país.

Figura 1 - Facilitadores da Produção Científica



* Prof^a FACE/UFMG

Estas instituições influenciam os locais de produção do saber, ou seja as universidades, mas não têm poder total sobre essas organizações, pois muito do que acontece internamente depende da maneira como seus atores incorporam valores que se originam em diferentes fontes, inclusive internamente, e os transformam em políticas e práticas. As práticas universitárias, como as de qualquer organização, têm também origem na dinâmica interna dos grupos e nas inter-relações entre eles. Assim, os departamentos escolhem, por meio de políticas, como quer atribuir responsabilidades e recompensas a seus membros, e pretende, de fato, priorizar os valores acadêmicos.

Cada departamento tem um certo grau de autonomia na atribuição de recompensas simbólicas e materiais à produção científica e seus produtores. Assim, eles têm poder, ainda que seja limitado, e o dever de equilibrar o volume e a diversidade de demandas sobre seus docentes. Sem querer desmerecer nenhuma atividade acadêmica, um sistema mais justo seria aquele na qual os pesquisadores de primeira linha deveriam ser liberados de parte de carga horária, assim como os que não pesquisam e preferem ensinar deveriam ter maior carga didática. Não pretendo, contudo, prolongar-me na discussão das alternativas e possibilidades, pois isto deveria ser objeto de um outro ensaio. Além disso, acredito que esta é uma questão que se resolve através de consenso interno a respeito do que se conceitua como produção científica de qualidade.

A definição do que consiste um trabalho de boa qualidade e os critérios que a acompanham variam com a cultura do local, ou seja, com a universidade ou departamento. Quando me refiro à cultura local não me refiro àquela que fica só no discurso, mas a que se concretiza através da prática. Sabemos que para que uma determinada cultura se evidencie na prática, os valores que a sustentam precisam ser considerados legítimos, mas infelizmente, no Brasil, observam-se ainda muitos casos nos quais os valores acadêmicos encontram expressão apenas nos discursos dos dirigentes sem que haja correspondência na prática.

Sumarizando a descrição do modelo na Figura 1, a qualidade da produção científica depende de como as organizações (universidades) elaboram valores que sustentam a produção científica de qualidade em Administração e como se concretizam na prática. Instituições como a CAPES Cnpq, ANPAD podem colaborar ou não com este processo através de regras e mediando recursos. Porém, um outro fator importante neste modelo é o mercado, na medida em que este contribui para legitimação da produção científica de qualidade, em particular, quando oferece espaço para publicação de trabalhos que são mais robustos do ponto de vista teórico e metodológico. Os consumidores do trabalho científico têm, conseqüentemente, um papel essencial neste processo quando compram e não apenas tiram cópias dessas obras. Assim, todos os componentes do modelo devem ser vistos como interdependentes e influenciando um ao outro.

Ao responder a pergunta objeto desse debate, tomo com referência minha experiência no exterior. O sistema de avaliação da CAPES me parece tão ou mais avançado do que o de outras instituições do gênero em outros países. O sistema do Cnpq idem. Embora a CAPES e o CNPQ sejam bem estruturados, a falta de recursos prejudica o exercício da missão destas instituições e reduz a legitimidade das mesmas mediante seus *stakeholders* principais. A ANPAD, comparando com outras instituições do gênero, é também uma das mais avançadas do mundo e tem cada vez mais procurado cuidar da qualidade da produção científica. Uma de suas realizações é o aumento consistente da demanda por apresentação de *papers*, introduzindo o fator competição como elemento na melhoria da qualidade. Contudo, falta-lhe ainda introduzir de maneira mais contundente o parâmetro internacional. Isto nos permitiria escapar de um ciclo vicioso no qual o padrão de qualidade toma como referência, principalmente, a produção interna.

Eu diria, então, que há falhas de origem institucionais, organizacionais e de mercado, conforme sugere o modelo na Figura 1, mas as mais sérias residem nas dimensões organizacionais e de mercado. Tomando primeiramente as organizacionais, é importante ressaltar que alguns problemas estão localizados

em nível dos atores, outros se referem à dinâmica dos grupos, outros ainda à nossa estrutura organizacional, conforme especificado abaixo:

1) Desenvolvimento de teoria. Os trabalhos no Brasil, com algumas exceções, são pobres do ponto de vista teórico. Os pesquisadores brasileiros têm uma enorme criatividade que se encontra desperdiçada devido à falta de preocupação em articulá-las em uma teoria que tenha consistência interna, tenha validade e aplicabilidade em outros contextos. Já presenciei vários trabalhos muito bem articulados e consistentes do ponto de vista empírico, mas sem contribuição teórica relevante. Para que nossa produção científica seja respeitada internacionalmente e publicada em *top-tier journals* a criação de teoria é essencial.

2) Falta discussão do trabalho com os colegas. Conforme a Sylvia argumenta no ensaio anterior, para que o trabalho científico tenha qualidade há necessidade de que ele seja discutido em várias ocasiões e instâncias, eu diria que repetidamente. Os congressos e as reuniões científicas não podem ser considerados pontos finais. São apenas pontos de passagem de um trabalho científico. É através de apresentações aos pares que temos condições de avaliar a coerência e a validade das nossas idéias. São as discussões com os colegas de uma maneira responsável e respeitosa o que permite o aperfeiçoamento do trabalho. O reconhecimento da competência mútua é um valor a ser consolidado nas relações entre pares. Sem esse reconhecimento não é possível estabelecer-se um tipo de relação co-operativa que leva a criação de um consenso na interpretação dos dados e argumentação. É a formação de consenso a respeito da legitimidade da análise e do método, o que torna possível a publicação em veículos científicos classe A.

3) Ambiente favorável à geração de idéias e teorias. Atividades acadêmicas, como seminários que trazem conhecimento de ponta, sobre metodologias inovadoras, professores visitantes, pesquisa colaborativa com outros pesquisadores no âmbito nacional e internacional devem ser incentivadas. Alguém poderia argumentar que todos os cursos de pós-graduação fazem isto aqui no Brasil. Eu também diria que sim, mas o problema é que os professores da casa não comparecem de maneira alguma, por que têm outras prioridades, ou pior ainda, porque não querem privilegiar o colega organizador. Uma das vantagens do sistema inglês é a institucionalização destes seminários como atividade obrigatória, mais do que reuniões de câmara.

4) Grupos de pesquisa semi-autônomos. Uma outra prática que não temos e que faz parte do cenário que encoraja a publicação científica de qualidade é a de considerar os grupos de pesquisa como unidade decisória. Em escolas com reputação internacional como Cambridge, Warwick e Aston os grupos de pesquisa têm influência substancial na contratação de professores e na atribuição de carga horária. Parte da enorme quantidade de disputas é auto-administrada pelos grupos, o que facilita a administração de conflitos, evitando grande perda de tempo e energia com “picuinhas” e problemas menores.

5) Cooperação entre os pesquisadores e docentes. O trabalho cooperativo é também de fundamental importância na produção científica de qualidade. No Brasil, a grande maioria dos trabalhos é em colaboração com os alunos, não com os colegas. De maneira nenhuma quero deixar a impressão que sou contra o desenvolvimento de trabalhos com alunos ou que os considero de menor valor. Eles têm sim um enorme valor institucional, mas a experiência internacional prova que a qualidade do trabalho cresce quando reflete a maturidade de dois ou mais pesquisadores. Além disso, a cooperação requer uma rígida disciplina de trabalho, devido a pressões das partes envolvidas quanto ao tempo e qualidade do trabalho; exige, sobretudo, o compartilhamento de informações, o que é visto com temor e desconfiança nas nossas universidades.

Esses quatro últimos fatores são essenciais à criação de idéias de uma maneira consistente à elaboração de um trabalho que possa trazer conhecimento novo à Administração. Algumas escolas/departamentos de Administração já têm mostrado avanços em um ou outro aspecto, mas é, principalmente, o desenvolvimento de políticas que interferem com o conjunto desses fatores, o que permitiria o avanço da produção científica.

O modelo na Figura 1 contempla também a influência do mercado. Na Inglaterra, nos EUA e outros países as editoras têm uma estrutura mais profissional e mais focalizada. Assim, o sistema editorial dá vazão a vários tipos de publicação, inclusive as de cunho mais acadêmico. No Brasil, outros dois problemas se destacam e um deles é a proliferação recente de periódicos. Primeiramente, devemos considerar que a nossa produção científica de qualidade não é tão expressiva, conforme argumenta a Sylvia Roesch. Um dos riscos dessa proliferação é o de termos vários periódicos fracos e nenhum forte devido à dispersão das publicações. Fica também fácil publicar qualquer coisa, pois não há competição para publicação em um mesmo veículo. Além disso, os periódicos recentemente criados continuam repetindo a mesma estratégia do passado, ou seja, não têm foco. Portanto, os periódicos brasileiros na área de administração ainda não estimulam, como potencialmente poderiam, o desenvolvimento do trabalho científico de melhor qualidade. Embora alguns periódicos tenham melhorado substancialmente no que diz respeito ao alcance nacional e uso de critérios universais na avaliação dos artigos, a maioria serve apenas como veículo de expressão institucional.

Finalmente, gostaria de re-afirmar que o desenvolvimento de uma produção científica de qualidade depende da integração entre os fatores institucionais, organizacionais e de mercado. Para que tenhamos uma produção científica de qualidade há necessidade de que os estímulos gerados pelas organizações (universidades/departamentos) sejam favoráveis ao desenvolvimento da mesma. Embora nosso desenvolvimento nessa direção seja prejudicado pela falta de recursos, acredito que já atingimos várias etapas nesse percurso. Lá fora, também há problemas, sendo as principais falhas localizadas no nível organizacional, na minha interpretação. Alguns colegas lá fora duvidam da possibilidade de a Inglaterra ter capacidade para estimular o desenvolvimento de carreiras do calibre daquelas de John Child, Richard Whitley, John Dunning entre muitos outros. Há muita ambigüidade e inconsistência nas políticas universitárias e uma das razões é a pressão de gerar recursos próprios, através de várias atividades que competem com a produção científica de qualidade, como a massificação do ensino e a ênfase nos meios mais no que nos objetivos finais da universidade. Contudo, alguns mecanismos impedem a degeneração do sistema, como a institucionalização dos valores acadêmicos e a prioridade dada às atividades que permanentemente reiteram esses valores. A colaboração entre os docentes faz parte do esquema de valores que sustenta esses valores e a produção científica de qualidade, pois incentiva a circulação de informações e idéias de uma maneira mais livre e menos desconfiada.

TRÉPLICA À SUZANA RODRIGUES

Sylvia Maria Azevedo Roesch*

Em resposta a meu texto sobre “Quem Responde pelo Desempenho Limitado da Produção Científica em Administração no Brasil”, publicado no v.10, n. 28, setembro/dezembro de 2003 da O&S, Suzana Rodrigues replica com um modelo, construído com base na teoria institucionalista, o qual possibilita descrever, de forma ampla, os facilitadores da produção científica. O modelo compõe-se de fatores institucionais, organizacionais e de mercado e a integração entre eles. Sua análise não é baseada em evidência empírica sistematizada (tampouco meu texto original o era), mas o mundo que o modelo de Suzana representa é verossímil.

Ao olhar a realidade sob o ponto-de-vista do modelo, ficamos com a impressão que o sistema de produção científica em Administração no Brasil possui uma dinâmica semelhante a dos centros avançados no exterior. Fazemos pesquisa, apresentamos trabalhos em congressos, CAPES e CNPq avaliam-nos e certificam-nos e possuímos revistas científicas que publicam nossos trabalhos. Enfim, parece que vamos de vento em popa. No entanto, os resultados em termos da qualidade desta produção científica deixam a desejar. Neste ponto, Suzana não discorda das razões que eu havia apontado, mas acrescenta outras. Ainda, ela sugere alternativas para sacudir este equilíbrio. Por exemplo, que a ANPAD deveria introduzir padrões de excelência de nível internacional para a seleção dos trabalhos submetidos. Que as escolas e departamentos deveriam reexaminar sua cultura local no terreno das práticas. Que as revistas acadêmicas deveriam tornar-se mais focalizadas, em lugar de servirem como veículos de expressão institucional.

Se eu tivesse uma correção ao modelo desenhado por Suzana Rodrigues seria para que ela elaborasse mais a idéia do “consumidor” direto do trabalho científico. Neste sentido, eu acrescentaria dois elementos à dimensão Mercado do seu modelo. Em primeiro lugar, eu sugeriria colocar explicitamente professores e alunos como beneficiários do trabalho científico. Quanto mais relatos, análises e teorização, construídos com base na realidade brasileira e repassados ao ensino, melhor. Quanto maior a adoção de obras de autores nacionais, maior o incentivo à produção científica de qualidade.

Em segundo lugar, que ela incluísse as Organizações e a Sociedade como público-alvo do conhecimento científico em Administração. A pesquisa na área é basicamente aplicada e a teoria organizacional surge como resposta à solução de problemas organizacionais e sociais. No exterior, os acadêmicos são chamados na TV para debater problemas sociais e alternativas de políticas, assim como também são convidados a participar em comissões governamentais referentes à formulação de políticas e programas sociais. Órgãos públicos ou do terceiro setor, bem como empresas privadas encomendam pesquisas na universidade. São, todas, práticas que valorizam os acadêmicos e incentivam a qualidade de suas pesquisas.

Se concordamos que há pontos fracos no sistema de produção científica no Brasil e que é preciso melhorar, por onde começa a mudança? Pressão institucional; pressão do mercado; ou mudança da cultura local, via uma lenta e difícil negociação interna nos departamentos e escolas, como salienta Suzana? Quais os incentivos mais eficazes? Que rumo queremos tomar e quem são os nossos interlocutores nacionais e internacionais? São todas questões a serem analisadas, para as quais espero que o diálogo suscitado nesta coluna entre Suzana Rodrigues e eu possa ter contribuído. Sobretudo espero que este debate possa desdobrar-se com outros interlocutores, envolvendo aspectos não contemplados até agora.

* *Prof^a London School of Economics*