



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

#### **Conselho Editorial**

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

#### **Comitê Editorial**

Alexandre Carrieri(FACE/UFMG), Alexandra Cunha(PUC/PR), Alvinho Sanches (EAUFBA), Amilcar Baiardi(NPGA/EAUFBA), André Ghirardi(Economia/UFBA), Antonia Colbari(NPD/UFES), Antonio Raimundo Santos(IESPP), Antonio S. Fernandes(UNESP), Betânia Tanure(FDC), Carlos Milani(NEPOL/UFBA), Carmem Miguelis(ESPM/RJ), César Gonçalves(COPPEAD/UFRJ), Claudio Cardoso(EAUFBA), Cristina Carvalho(NPD/UFPE), Danielle Fernandes(FACE/UFMG), Edi Fracasso(EA/UFGRS), Eduardo Davel(EHCCM-Canadá), Elizabeth Santos(NEPOL/EAUFBA), Elizete Passos(Educação/UFBA), Élvia Fadul(NPGA/EAUFBA), Fábio Storino(EAESP/FGV), Fernando Tenório(EBAPE/FGV), Francisco C. Silva(CGU/BA), Francisco Teixeira(NPGA/EAUFBA), Gelson Junquilha(PPGADM/UFES), Genauto França (NPGA/EAUFBA), George Avelino(FGV/SP), Gey Espinheira(FFCH/UFBA), Gisela B. Taschener(FGV/SP), Gilberto Almeida(NPGA/EAUFBA), Horácio Hastenreiter(EAUFBA), Isaias Carvalho(EAUFBA), Jader Souza(FRB/BA), Jaime Fensterseifer (PPGA/UFGRS), Jairo B.Andrade(Psicologia/UnB), Janete Bertucci(PUC/MG), João C. Salles(FFCH/UFBA), José M.Pinheiro(EAUFBA), José Célio Andrade(NPGA/EAUFBA), José Márcio Castro (PUC/MG), José Matias Pereira(PPGA/UnB), Lúcia Barbosa(CMA/UFPE), Luciano Junqueira(PUC/SP), Luiz Akutsu(TCU/DF), Marcelo M.F.Vieira(EBAPE/FGV), Marco A. Ruediger(EBAPE/FGV), Marco A. Nogueira(UNESP), Marcus Alban(NPGA/EAUFBA), M.Carmo Lessa(Farmácia/UFBA), M.Ceci Misoczky(PPGA/UFGRS), M.Ester Freitas(EAESP/FGV), M.Priscilla Kreitlon(NPGA/UFBA), M.Tereza Ribeiro(NPGA/EAUFBA), M.Terezinha Angeloni(Consultora), Mário A.Alves(FGV/SP), Marlene C.Melo(FACE/UFMG), Mônica Mac-Allister (UNIFACS), Mozar Brito(PPGAD/UFLA), Nelson Oliveira(NPGA/EAUFBA), Neusa Cavedon(PPGA/UFGRS), Nilton Vasconcelos(CENTEC/BA), Norberto Hoppen(PPGA/UFGRS), Osvaldo Guerra(Economia/UFBA), Paula Schommer (EAUFBA), Paulo Henrique Almeida(Economia/UFBA), Pedro Jacobi(Educação/ USP), Pedro Lincoln(PPGAD/UFPE), Raimundo Leal(EAUFBA), Reynaldo Marcondes(PPGA/Mackenzie), Rezilda Rodrigues(CMA/UFPE), Ricardo Leal(COPPEAD/UFRJ), Rivanda Teixeira(ADM/UFPR), Roberto Moreno(IAG-PUC/RIO), Roberto Patrus(PUC/MG), Robinson Tenório(Educação/UFBA), Rocio Castro(NEPOL/EAUFBA), Rosa M. Fischer(FAE/USP), Rossine Cruz(UFEFS), Rosimeri Carvalho(ADM/UFSC), Ruthy Laniado(NPGA/UFBA), Sandra Chaves(Nutrição/UFBA), Sérgio Rezende (PUC/MG), Silvio C.Bava(Polis/SP), Sylvia Roesch(London School of Economics), Sônia Gondin(ISP/UFBA), Sônia R.Fernandes(Psicologia/UFBA), Talita Luz(Unihorizontes), Teresinha Miranda(Educação/UFBA), Tomás de Aquino Guimarães(UnB),Valéria Fonseca(PPAD/PUCPR), Vicente Riccio(EBAPE/FGV), 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

#### **Editoração Eletrônica**

Ricardo Tosta Júnior

#### **Logomarca O&S**

Rosa Ribeiro (Cateto Design)  
B. F. Maia Neto

#### **Ilustração da Capa**

**Noturno**, 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 - 2004) Trimestral (2005 - )  
ISSN 1413-585x

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

658.05

CDD 20.ed.

# SUMÁRIO

EXISTE UMA SAÚDE MORAL  
NAS ORGANIZAÇÕES?

MARIA ÉSTER DE FREITAS

13

PERSPECTIVA DE FORMAÇÃO DE ALIANÇAS INTERNACIONAIS—  
UM ESTUDO DE CASO NA METASA

FERNANDO DIAS LOPES &

FERNANDA SUSIN

29

SUCESSÃO DE DIRIGENTES NA EMPRESA FAMILIAR:  
ESTRATÉGIAS OBSERVADAS NA FAMÍLIA EMPRESÁRIA

CÁTIA TILLMANN &

DENISE GRZYBOVSKI

45

A REGULAÇÃO DAS ÁGUAS  
NO SEMI-ÁRIDO BAIANO

ELISABETE SANTOS &

RENATA ROSSI

63

TEMA CENTRAL

INTRODUÇÃO: ARTE, ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÕES  
SE ENCONTRAM A CORRER DO DIÁLOGO

JOSÉ LUIS FELICIO CARVALHO &

EDUARDO DAVEL

81

A ARTE DOS IMPROVISADORES: A BUSCA DA  
ESTANDARDIZAÇÃO NA MÚSICA E NAS ORGANIZAÇÕES

MIGUEL PINA E CUNHA

93

DESCONSTRUINDO TEMAS E ESTRATÉGIAS DA  
ADMINISTRAÇÃO MODERNA: UMA LEITURA  
PÓS-MODERNA DO MUNDO DE DILBERT

NEUSA ROLITA CAVEDON &

JORGE FRANCISCO BERTINETTI LENGLER

105

LITERATURA, DRAMATIZAÇÃO E FORMAÇÃO GERENCIAL:  
A APROPRIAÇÃO DE PRÁTICAS TEATRAIS AO  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS  
ROBERTO RUAS  
121

A NARRAÇÃO FÍLMICA COMO INSTRUMENTO DA AÇÃO  
FORMATIVA: UM ENFOQUE SEMIÓTICO  
ANA SÍLVIA ROCHA IPIRANGA  
143

CARNAVAL, MERCADO E DIFERENCIAÇÃO SOCIAL  
CRISTINA AMÉLIA PEREIRA DE CARVALHO &  
GUSTAVO MADEIRO  
165

IDÉIAS EM DEBATE

COMENTANDO: "A FACE OCULTA DO PARECERISTA:  
DISCUSSÕES ÉTICAS SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE  
MÉRITO DE TRABALHOS CIENTÍFICOS"  
HERMÃO ROBERTO THIRY-CHERQUES  
181



# Apresentação



A partir deste número, o primeiro de 2005, a **Revista Organizações & Sociedade** passa a ser trimestral. Tal decisão, amadurecida ao longo dos últimos meses, é resultado do número expressivo de artigos que estão sendo submetidos à Revista, bem como da necessidade de abertura de mais espaços para publicação de trabalhos da comunidade acadêmica de Administração. Atendemos, assim, à nossa comunidade, ao mesmo tempo que damos um passo para afirmar a **O&S** no contexto das expressivas revistas nacionais. Vale registrar que este esforço está sendo bancado pela Escola de Administração da UFBA que, mesmo frente a todas as dificuldades existentes e conhecidas de todos nós, dá, assim, uma contribuição importante para a produção acadêmica nacional e internacional de administração.

Este número se inicia como o trabalho perspicaz de Maria Éster Freitas que busca discutir a fragilidade do discurso moral das grandes empresas frente ao seu poder e determinados comportamentos. A discussão envolve o setor de administração de recursos humanos, bem como questões ligadas à ética.

Em seguida temos a investigação de Fernando Dias Lopes e Fernanda Susin sobre a constituição de alianças internacionais ancorada teoricamente em explicações econômicas e abordagens institucionais que buscam entender a formação de estratégia a partir de pressões normativas, cognitivas e coercitivas. O estudo volta-se, diga-se, para uma empresa do setor metal mecânico do Rio Grande do Sul.

A contribuição seguinte vem da lavra de Cátia Tillmann e Denise Grzybovski que analisam a sucessão de dirigentes em empresas familiares e as estratégias adotadas na família empresária. O estudo trafega pela possibilidade de mudanças organizacionais profundas e ancora-se na análise de ciclos de vida associados ao conceito de empresa familiar.

De Elizebete Santos e Renata Rossi vem o artigo sobre regulação das águas no semi árido do Estado da Bahia examinando, principalmente, o papel desempenhado por instituições financeiras bilaterais, como o Banco Mundial, que empreendem toda uma lógica de fundo economicista ao tema. O artigo coteja esta política frente aos parâmetros da pobreza e da escassez do bem água na região, tendo seus fundamentos teóricos em autores como Hirsch, Souza Santos, Oliveira e Fiori.

Neste número da **O&S**, trazemos, mais uma vez, ao leitor, um *Tema Central*, contando com a prestimosa colaboração de José Luiz Felício Carvalho e Eduardo Davel, que mobilizaram um grupo de pesquisadores interessados no tema Arte, Administração e Organizações. Os organizadores montaram uma forma extremamente criativa e inovadora de apresentar o tema, bem como todas as colaborações arroladas. Vale à pena olhar com atenção essa apresentação, e, assim, dispensaremos maiores comentários remetendo o leitor à seção do Tema Central. Gostaríamos de deixar expresso nossos profundos agradecimentos aos organizadores não só pela colaboração à **O&S**, mas por terem escolhido nossa Revista para veicular tão criativo tema e forma de apresentação feita. Temos, certamente, um material de elevada qualidade.

Encerra-se esta edição com a resposta encaminhada por Hermano Roberto Thiry-Cherques, na seção *Idéias em Debate*, à provocação feita, na edição anterior, por Sonia Gondim, intitulada "A Face Oculta do Parecerista: discussões éticas sobre o processo de avaliação de mérito de trabalhos científicos". Esta discussão, certamente envolve e interessa a todos nós. A **O&S** dá, assim, uma contribuição a essa questão não só à área de administração, mas a todas as outras áreas do conhecimento científico.

Boa leitura, boas pesquisas e boas idéias.

Prof. José Antonio Gomes de Pinho  
Editor  
jagp@ufba.br

## ERRAMOS

O nome correto do autor do artigo "Superfície e Subterrâneos da Gestão de Pessoas em uma Organização Mineira", publicado no v. 11 - n. 31 - setembro/dezembro - 2004, é Luiz Alex Silva Saraiva.

# Artigos





# EXISTE UMA SAÚDE MORAL NAS ORGANIZAÇÕES?

Maria Éster de Freitas\*

## RESUMO

O objetivo deste artigo é discutir a fragilidade do discurso moral das grandes empresas, face ao seu poder e alguns de seus comportamentos, internos e externos, predatórios. Usaremos uma abordagem crítica, do macro ao micro, para analisar alguns pontos como: a) o poder das mega-corporações b) mau comportamento organizacional na administração de recursos humanos; c) assédio moral e condições organizacionais que favorecem o seu surgimento; d) humilhação na prática – um estudo brasileiro e) a ética em negócios é apenas negócio? Esperamos contribuir para uma reflexão sobre o lado perverso das mega-corporações nas sociedades modernas, explicitando algumas de suas práticas que negam as preocupações morais presentes em seus discursos.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to discuss the frailty of the organizational morality discourse in face of the power of major corporations and their predatory behaviour – both external and internal. We will take a critical approach, from macro to micro, to the analysis of points such as: a) the power of mega-corporations; b) the misbehaviour in HRM; c) moral harassment and organizational conditions in favor for its occurrence; d) humiliation in practice – a Brazilian survey; e) is business ethics just business? We hope to contribute to the reflection on the role played by mega-corporations in modern societies and to show that moral concerns are not part of their repertoire, except as discourse or management tool.

\*Prof<sup>a</sup> EAESP/FGV

## INTRODUÇÃO

Quando Joseph Stiglitz, um dos prêmios Nobel de Economia em 2001, professor de Economia da Universidade de Stanford, ex-presidente do Conselho de Análise Econômica (CEA) da Casa Branca, sob a administração Clinton, e ex-presidente do Banco Mundial, escreve os livros “Os malefícios da globalização”(2001) e “Quand le capitalisme perd la tête”(2003 – traduzido em português para “Os exuberantes anos 90”), ele não está traindo os Estados Unidos, tampouco o capitalismo americano; também ele não foi acusado de ceder a um forte pendor ideológico quando participou do Fórum Social, contra a globalização, em Bombay, em janeiro de 2004. No entanto, os seus livros mais recentes tornaram-se *best-sellers* por criticar as políticas perversas do FMI para os países em desenvolvimento, denunciar as práticas ilegais e imorais de empresas americanas na década de 90, explicitar a hipocrisia americana em impor aos outros países “conselhos” que eles não seguem internamente, analisar relações incestuosas dos setores político e econômico americanos, assumir a arrogância norte-americana na política externa e as estratégias ultra-pesadas usadas em negociações empresariais internacionais, entre outros toques sulfúricos. A sua presença no Fórum chamou bastante atenção em virtude da credibilidade que lhe é imputada pelos demais participantes. E isto deve ter algum significado.

Quando a análise organizacional passa a se utilizar recentemente de termos fortes como: mau comportamento (Ackroyd & Thompson, 1999), predadores organizacionais (Mokhiber&Weissman, 1999), sabotagem (Sprouse, 1992), assédio moral (Hirigoyen, 1998), perversidade organizacional (Freitas, 2001) e sadismo organizacional (Schönbeck, 2003), entendemos que isto deve significar alguma coisa.

Quando a mídia mundial, seja ela televisiva, escrita ou eletrônica, dá uma ampla cobertura ao jornalismo investigativo e este passa a se ocupar prioritariamente de escândalos organizacionais, protagonizados por executivos de 1ª linha; ou mesmo, quando a delinquência empresarial passa a ser a inspiração para muitos *best-sellers* ou artigos em consagradas revistas de negócios (Levitt&Dowyer, 2002; Huffington, 2003; Useem, 2003; Revell, 2003; Fox, 2003; Wakins & Swartz, 2003; Cruver, 2002; Emshwiller, Raghavan e Sapsford, 2002), isto também deve ser significativo.

Sabemos todos que a produção acadêmica principal na área de Administração é de natureza funcionalista e assume as empresas como organizações neutras, que cumprem algumas finalidades produtivas de bens ou serviços em troca de um certo lucro, sem nenhuma função política. Visto que algum viés ideológico é mais fácil de ser identificado no outro que em si mesmo, não é incomum que uma literatura ou uma pesquisa mais crítica seja alvo de desqualificação. A prática organizacional é marcada pela sua extraordinária capacidade de silenciar sobre assuntos que lhe incomodam ou que ferem a sua auto-imagem; na verdade, boa parte do mundo acadêmico se presta a uma cumplicidade conveniente por receio de desagradar alguns dos seus leitores, editores ou ser alvo de estigmas. A liberdade de expressão e de opção, inclusive da pesquisa, deve restringir-se ao conforme ou pagar o preço de ser objeto de uma nova inquisição (Darras, 2003). Sem dúvida, as empresas têm grandes méritos, e estes são amplamente divulgados, mas não é deles que trataremos aqui.

No mundo organizacional, prático e acadêmico, a expressão “boa saúde financeira” não carrega nenhuma dúvida; sabe-se exatamente o que ela significa: resultados positivos, consistentes e sólidos em relação aos principais índices que uma análise de balanço e de resultados, horizontal ou vertical, possa fornecer. Em resumo: rentabilidade, alavancagem, composição de capital próprio e de terceiros, capital de giro e capital fixo, liquidez, retorno sobre o investimento... dados positivos em relação aos parâmetros de cada setor ou de outras alternativas econômicas. Conquanto a nova economia apresente algumas categorias contábeis

absolutamente imateriais e alguns conceitos diferentes do tradicional, parte da sua contabilidade ainda segue os padrões antigos; o *boom* e a bolha das empresas "*ponto.com*" no final dos anos 90 deixou um registro que sugere prudência na sua avaliação e na criatividade de alguns métodos financeiros.

Não é evidente, todavia, o que signifique uma "saúde moral". As questões morais são sempre passíveis de serem consideradas "subjetivas" (e quando diz-se "subjetivas" quase sempre sugere-se que elas "não são sérias") e acusadas de depender da visão de cada um ou de cada época, assim são difíceis de serem apreendidas nesse exercício permanente de relativismo. Neste artigo, chamamos de uma **boa SAÚDE MORAL<sup>1</sup> uma permanente atitude crítica das empresas e de seus membros em relação às suas próprias práticas internas e externas, que conferem um sentido de justiça, dignidade e integridade aos seus compromissos para com os seus funcionários, seus concorrentes e a sociedade na qual estão instaladas.** É comum o entendimento, no cotidiano prático das empresas, de que os seus compromissos se resumem, na essência, aos seus proprietários e acionistas e aos seus clientes, e que, desde que elas cumpram a lei, tudo mais é possível de ser desconsiderado.

Existe uma grande confusão entre Moral e Legal. Enquanto o primeiro termo se refere ao que é justo e correto, à equidade, à integridade, à honestidade, à dignidade, o segundo termo diz respeito à lei, que nem sempre é justa ou equitativa ou íntegra ou honesta ou digna. Uma ação pode ser legal e imoral ao mesmo tempo; em boa medida, as respostas organizacionais limitam-se ao âmbito do que é legal, pois é a lei que leva aos tribunais e ela comporta muitas brechas, pois o que não diz a lei não é ilegal; o aspecto moral fica a critério do fórum interior de cada um ou da opinião pública que julga o caso. Alguns exemplos (uns mais conhecidos que outros): a lei mandou o motorista passar o trator e demolir a casa da família, no entanto, ele desobedece à lei e é preso, mas estava moralmente correto, pois é injusto e desumano transformar uma casa em pó e deixar uma família sem abrigo; um governo pode aumentar os impostos dos mais pobres e dar isenções aos mais ricos - isto é legal, mas imoral! Uma empresa pode diminuir custos através da redução de sistemas de segurança de seus produtos ou usar uma propaganda que induz ao erro... em princípio isto é só imoral, será também ilegal caso haja alguma lei que discipline o assunto específico... Um chefe pode sistematicamente humilhar a sua equipe, os seus superiores sabem desse comportamento, mas fazem de conta que isto se deve apenas ao "seu gênio temperamental", daí não fazem nada - a omissão nesse caso não é ilegal, mas é imoral.

Por que decidimos tratar deste assunto ao invés de darmos uma contribuição "objetiva" para melhorar a performance organizacional? Infelizmente temos a clara percepção de que o ambiente organizacional vem se tornando progressivamente mais predatório, com conseqüentes relações humanas mais degradantes, como as que analisamos anteriormente (Freitas, 1999 b e 2001 a). Acreditamos que é necessário compreender melhor as raízes desses comportamentos e efeitos. Creditamos, em parte, à rápida revalorização do papel da empresa privada no cenário atual, à sua posição de destaque como símbolo e agente principal da economia de mercado, a aura de ser o totem moderno e o padrão, o fato de ela se vir como onipotente e de se crer portadora de um mandato social ilimitado, que lhe concede toda imunidade.

Nos últimos anos, as empresas assumiram um papel cada vez mais predominante nas sociedades modernas (Enriquez, 1992, Freitas, 1999 a, Segrestin, 1988) e esse papel ultrapassou a definição restrita de mero agente de produção. A década de 90, especialmente após a queda do Muro de Berlim, colocou fim, oficialmente, à proposta de uma sociedade diferente da capitalista. A economia de mercado, bem como os valores a ela associados, transformou-se na fórmula mágica que pode propiciar a recuperação e o desenvolvimento de nações que ainda não fazem parte deste clube ou que participam dele de forma apenas incipiente.

<sup>1</sup> Desconheço se a expressão "Saúde moral" foi usada antes em estudos organizacionais, exceto no paper "*Might one say that there is a moral health in organizations?*", de minha autoria, apresentado na SCOS, Cambridge/UK, 2003.

Os aspectos econômicos passam a ser prioritários e a justificativa inquestionável para uma série de outras mudanças, como a redefinição do papel do Estado e a valorização do modelo de gestão da empresa privada como o que favorece a conquista de todos os resultados desejáveis para qualquer sociedade atual. Em todo o mundo, parcelas consideráveis do setor público foram privatizadas e mesmo alguns setores com funções sociais restritas, ainda desempenhadas pelo Estado, acabam por assumir o padrão gerencial próprio das empresas, independente das diferenças de finalidades e formatos organizacionais. As empresas, alçadas à categoria de novo sagrado, novas catedrais e novo totem (Enriquez, 1992), constroem um imaginário organizacional repleto de mensagens positivas de si mesmas, que é amplamente divulgado interna e externamente (Freitas, 1999a). Elas se transformam em *locus* do mito do progresso, do sucesso, da excelência e da ética (Le Goff, 1995), fingindo serem portadoras de um mandato incondicional para legislar ao seu bel-prazer e atendo-se a seus próprios códigos internos de ética gerencial (Meira, 2002).

O objetivo deste artigo é apresentar elementos que atestam a fragilidade moral das grandes empresas face ao seu poder e alguns de seus comportamentos, internos e externos, predatórios. Usaremos uma abordagem crítica, partindo do macro para o micro ambiente, e nos propomos a analisar alguns pontos como: 1) o poder das mega-corporações; 2) o mau comportamento organizacional na Administração de Recursos Humanos; 3) assédio moral e as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência; 4) a humilhação na prática – um estudo brasileiro; 5) a ética em negócios é apenas negócios? Esperamos contribuir para uma reflexão sobre o papel das mega-corporações nas sociedades modernas, observando alguns de seus aspectos políticos, sociais, econômicos e organizacionais.

## ○ PODER DAS MEGA-CORPORAÇÕES

O livro de E.F.Schumacher (1974), *Small is beautiful: a study of economics as if people mattered*, causou grande impacto em vários países, durante a segunda metade dos anos 1970 e toda a década seguinte. As pequenas empresas passaram a ser vistas como um forte instrumento de desenvolvimento da economia nacional, e órgãos de fomento e incentivo a este segmento empresarial foram criados e/ou reforçados, inclusive em países subdesenvolvidos como o Brasil. O mundo era dos pequenos, criativos e flexíveis negócios. Nesse mesmo período, as empresas multinacionais eram alvo de sérias acusações nos países em que eram hóspedes e tinham má reputação (Halliday, 1987). Elas eram acusadas de empobrecer os países nos quais se instalavam, de concorrer deslealmente, de sonegar impostos, de provocar o desemprego nas comunidades locais, de produzir danos ecológicos, de criar necessidades artificiais e de serem imorais em seu comportamento, sem preocuparem-se com as conseqüências sociais que a sua conduta política poderia causar. Em resposta ao questionamento à sua legitimidade, as multinacionais desenvolveram um discurso retórico para melhorar a sua aceitação pública. Nessa época, fundaram esse discurso na compatibilidade de seu projeto com o desenvolvimento local e em credenciais profissionais objetivas. Também nessa época elas eram discretas e evitavam os holofotes da mídia de qualquer espécie.

À medida que as empresas passam a assumir atividades antes desempenhadas pelo Estado, têm a ideologia neoliberal como inquestionável e a sua imagem revalorizada, a descrição cede lugar ao papel de novo ícone do econômico, social e político. Agora elas podem assumir o papel de vedetes ou estrelas e explicitar claramente que houve uma mudança fundamental de sua finalidade. Se antes seu objetivo primeiro era a maximização dos lucros, agora é a maximização do crescimento. Novos mercados à vista, novas tecnologias desenvolvidas, novos processos de gestão; o globo é o limite.

Ninguém no mundo empresarial hoje, em sã consciência, acredita que ser “pequeno é maravilhoso”, o que não significa que as pequenas e médias empresas tenham deixado de existir; elas atuam em áreas que não despertam o interesse das grandes empresas ou complementam as suas atividades através de contratos de terceirização de produtos, processos ou mão-de-obra. É conhecido o fato de que as PMEs são bastante inovadoras, mas também é sabido que tão logo uma delas invente algo genial, com alto potencial de vendas, as grandes empresas pagam-lhes para desistir ou registram a patente de tal invenção. Espionagem industrial e sabotagem também são estratégias usadas com relativa frequência pelas grandes empresas (Sprouse, 1992; Mokhiber & Weissman, 1999).

As reestruturações organizacionais que sacudiram o mundo empresarial durante a década passada, as privatizações que abriram o mercado de vários países, a possibilidade de integração financeira mais rápida através da *internet* e própria globalização geraram a busca por formas diferentes de sinergia. Estratégias como *joint-ventures* e *consórcios internacionais*, *alianças*, *parcerias*, *fusões* e *aquisições* passam a ser comuns no mundo das empresas. As mega-fusões se transformam no modelo consagrado para resolver o problema do crescimento ilimitado dentro de um mercado global. Todos os setores da economia foram atingidos pela mesma onda, que favorece uma extraordinária concentração de poder e riqueza. Apesar de toda a ideologia neoliberal ser baseada na economia de mercado, os preços há muito são controlados por oligopólios, que saem fortalecidos nas mega-fusões. É ilustrativo o depoimento de um executivo norte-americano da empresa ADM, perante a corte federal, ao defender-se de uma acusação de “destruir mercados”: *“There isn’t one grain of anything in the world that is sold in a free market. Not one! The only place you see a free market is in the speeches of politicians. People who are not from the Midwest do not understand that this is a socialist country”* (Mokhiber & Weissman, 1999:15).

As acusações feitas às multinacionais nos anos 1970 parecem continuar no século XXI, acrescidas de outras mais vigorosas. As mega-corporações são acusadas de uso privilegiado e tráfico de informações e de influência, de concorrência predatória, danos ambientais, contratos com cláusulas restritivas não explicitadas, aquisições acionárias agressivas, fraudes contábeis, conluio de preços, corrupção, suborno, quebra de contratos (Salles, 1998). O fomento à corrupção e ao suborno em países em desenvolvimento pode ser ilustrado pela opinião de Peter Eigen, diretor da ONG Transparência Internacional: *“a large share of the corruption in developing countries is the explicit product of multinational corporations, headquartered in leading industrialized countries, using massive bribery and kickbacks to buy contracts...”* (Mokhiber & Weissman, 1999: 5).

Também em Stiglitz (2003) encontramos muitas referências às práticas ilegais e imorais usadas por empresas e pelas próprias agências governamentais nas negociações de contratos de obras públicas ou de produtos considerados estratégicos aos interesses americanos; lobistas representando as mega-empresas estão sempre próximos aos políticos (seja em Brasília, Washington ou Bruxelas) para explicar aos legisladores que o interesse individual é igual ao interesse coletivo, levar a “boa informação” e a mensagem pertinente a quem vai decidir sobre o projeto de seu interesse.

ONGs, como a Corporate European Observatory e International Transparency, alertam que o tráfico de influência é apenas um forma glamourosa e mais discreta de corrupção, visto que hoje existem meios mais sofisticados que se passar um envelope de uma mão à outra. Quem utiliza os paraísos fiscais? São chamados paraísos apenas fiscais, mas são também paraísos jurídicos, pois o segredo favorece a proteção do cliente e do banqueiro, o encobrimento de informações, bem como a dificuldade no repatriamento dos dinheiros escusos, seja de governos ou de empresas. É difícil um executivo ou seu representante jurídico ou contábil tirar férias em alguns redutos glamourosos sem despertar um mínimo de suspeita mesmo nos mais ingênuos cérebros.

Stiglitz (2003) consagra alguns capítulos à análise das razões que motivaram a explosão da bolha das empresas “ponto.com”, no final dos anos 90, e os

grandes escândalos que vieram a público após o caso Enron, que foi analisado também por outros autores (Levitt & Dwyer, 2002; Huffington, 2003; Useem, 2003; Revell, 2003; Fox, 2003; Watkins & Swartz, 2003; Cruver, 2002; Emshwiller & Raghavan & Sapsford, 2002). O caso Enron ganhou maior visibilidade pelo envolvimento de outras mega-empresas, como Andersen Consulting, JPMorgan Chase e Citigroup, e também pelo fato inédito de as vítimas terem sido simultaneamente assalariados e acionistas; um roubo perpetrado contra os dois principais *stakeholders* organizacionais. Apesar deste escândalo ter os seus direitos já vendidos para um futuro filme, ele não foi o único e a imprensa mundial se deleitou com outras grandes grifes americanas e européias. No velho continente, a Alemanha viu o seu primeiro ministro Helmut Kohl como um dos figurantes no delito CDU; a França acompanhou os casos ELF, Credit Lyonnais, Vivendi Universal, Kalisto, e junto com a Grã Bretanha o caso do Eurotúnel. A inventividade das práticas contábeis ou, como diz Stiglitz, “a violência aos números”, mostrou que um casamento poligâmico escondido sob muitos disfarces e o conluio de autoridades governamentais, que recebem a sua parcela nas campanhas eleitorais, podem se beneficiar sempre do segredo, do fanatismo da predominância econômica e da mão invisível tão louvada.

Além desta influência direta das empresas, outras são desenvolvidas através dos governos, que se recusam a assinar acordos multilaterais, como do Protocolo de Kyoto, que implica numa redução dos gases emitidos pela indústria, o que aumentaria os custos de produção; a forte queda de braço do *lobby* farmacêutico contra os remédios genéricos, que favorecem os países mais pobres. Não tem sido novidade também o fato de o mercado financeiro, para defender seus interesses, quebrar algumas economias nacionais de países em desenvolvimento. Os investidores, particularmente os de capital especulativo, contam com a cumplicidade de agências internacionais de análise de risco, cujas previsões elevam violentamente as taxas de juros, após o que eles transferem o festival de capitais, via *internet* para outros destinos.

A globalização e a *internet* favorecem enormemente a ampliação de redes para o crime organizado, seja ele do narcotráfico, do terrorismo ou de organizações legalmente constituídas. Favorecem também a concentração de poder dos mais ricos e a socialização de perdas entre os mais pobres; cada vez que uma reunião do Fórum Econômico se faz mais escondida e silenciosa para evitar manifestações “violentas”, a do Fórum Social se faz mais ruidosa, mais popular e sem necessidade de cobertura policial. Que os pobres sempre foram uma maioria, nenhuma estatística, mesmo com a “violência aos números”, seria capaz de negar; o que parece extraordinariamente novo é o fato desses órfãos econômicos hoje buscarem se organizar, se unir e falar. Isso certamente significa alguma coisa!

## MAU COMPORTAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Enquanto os anos 1980 foram considerados como perdidos, os anos 1990, no Brasil, foram de muito movimento e agitação na vida organizacional, uma verdadeira benção para as empresas de consultoria. A questão de ordem era enxugar as planilhas de custos, cortar as gorduras, apertar os cintos, separar o joio do trigo das despesas, desacelerar investimentos, definir ou redefinir o *core business*, terceirizar o que não era essencial, reduzir níveis hierárquicos, demitir em massa etc. “Reengenharia” e “*downsizing*” eram receitas milagrosas que serviam para operar a passagem do velho ao admirável mundo novo. As demissões nunca foram tão democraticamente distribuídas: começaram fazendo seu caminho pelo chão da fábrica, atingiram os níveis de gerência média e bateram nas portas dos executivos de alto nível, consideradas antes como inatingíveis. Cortaram-se cabeças, competências e sonhos (Freitas, 1999b; Caldas, 2000). É verdade que o ce-

nário exigia mudanças e uma resposta firme aos desafios colocados por uma competição mais acirrada, fruto da recente abertura do mercado e o fim da ciranda financeira, que viciou muitas grandes empresas – nacionais e multinacionais - a ter lucros sem qualquer relação com a produção e sem nenhuma preocupação em modernizar-se; é verdade também que essa resposta veio de forma simplificada, mal-definida e mal-operacionalizada. Simplificada porque as empresas consideraram reestruturação como sinônimo de simples redução de custos; mal-definida porque as empresas olharam apenas o curto prazo e não redirecionaram-se estrategicamente; mal-operacionalizada porque cometeram muitos despropósitos, desrespeito, trataram o ser humano com brutalidade, cinismo e irresponsabilidade.

Cenas tristes e dramáticas, protagonizadas por desempregados desesperados e maltratados, foram descritas por vários autores. Caldas (2000) analisou as demissões em massa no Brasil, a reação dos empregados e muitas histórias de empresas e casos de *outplacement*; Aubert & De Gaulejac, (1991) analisaram as pressões violentas do novo ambiente de trabalho, as avaliações feitas quase diariamente, demissão sem critérios; apresentaram também casos de suicídio e o seqüestro do CEO da Xerox por um de seus melhores vendedores quando demitido. Muitas demissões foram feitas por e-mail, por telefone, no meio das férias, no estacionamento e outros atos covardes semelhantes foram cometidos. Pediu-se que o demitido evitasse contaminar os ex-colegas com adeus e sua tristeza, negando a sua própria humanidade. Em boa medida, a dor sentida não estava relacionada apenas à perda do emprego, mas ao fato de ser tratado como um lixo, como um nada, como um ninguém. Arruinou-se o clima organizacional e a autoestima dos indivíduos foi ao chão. A lealdade, ontem valorizada, passou a ser vista como coisa atrasada. E foi aí que surgiu o que hoje se percebe como um grande problema para as organizações: os mercenários e os estrategistas individuais. Essas criaturas foram gestadas nas mensagens enviadas pelas grandes empresas aos quatro cantos do mundo: *“você deve tratar-se como um projeto”, “você é um capital a dar retorno, um recurso a ser gerido”*. Ao olhar para trás, os recém-admitidos viram um rastro de pessoas descartadas e jogadas no lixo; olhando adiante, viram a si próprios no mesmo lugar.

O profissional sério, consciencioso, leal e de longo prazo foi trocado ou estimulado a ser um jogador, um estrategista, um pistoleiro de aluguel ou um matador *cool*, como denomina Enriquez (1997). Várias empresas “compraram” executivos de seus concorrentes e descobriram seus segredos estratégicos; o setor bancário deu exemplo de uma agilidade impar... De um lado, carreiras rápidas, avaliação diária de valor agregado; de outro, um talento sempre à venda e lealdade apenas para consigo. Houve uma mudança brutal na administração dos recursos humanos em todo tipo organizacional: o contrato de trabalho foi rasgado, as carreiras entraram para o mundo dos esportes, a avaliação de desempenho passou a ser diária, o salário passou a ser variável de acordo com o valor agregado, o treinamento passou a ser uma responsabilidade individual, benefícios foram revistos e estabilidade no emprego se tornou uma palavra impronunciável.

Tentando resolver o seu problema de legitimidade e salvar as aparências do divórcio entre discurso e prática, a administração de RH passou a ser muito criativa: desenvolveu fórmulas mágicas assinadas por astrólogos, numerólogos, grafólogos e gurus; terapeutas de todas as cores e matizes desenharam treinamentos exóticos e ridículos, como as imersões na selva, gritos primais de Tarzã, esportes radicais, treinamentos de guerra, andar em cima de brasas... a insanidade e a demência da área não precisou nem de atestado médico. A seleção de pessoal passou a ser feita com base em entrevistas que privilegiaram ou *no sense* ou a ofensa ao candidato, tudo em nome de um pseudo-cientificismo cruel para avaliar o comportamento “sob pressão” (Freitas, 2001a). As livrarias foram inundadas por livros milagrosos, como os que prometem o céu sem nenhum esforço, ganhar todas as negociações sem dar nada em troca, além dos que dizem que o *“trabalho é Ok, mas as pessoas são o problema”*. O Dilbert, de Scott Adams, fica famoso em todo o mundo e, a exemplo da Lei de Parkinson, de 1957, se torna um clássico na Administração do Absurdo.

A busca de um comportamento ideal sempre foi uma obsessão organizacional, demonstrada sempre na brilhante idéia de construir perfis maravilhosos de seres que não existem. É claro que expectativas as quais a Natureza não favorece acabam tendo como resultado o que as organizações chamam de “disfunções, desvios, inadequações, inaptações”. A existência de conflitos nas organizações é reconhecida pela produção acadêmica clássica, que trata do poder e mudança organizacional, quando discute resistências (Pondy, Pfeffer, Mechanic, Pruitt, Mintzberg...); esses conflitos são geralmente tratados como positivos e parte integrante das organizações. É “natural” que o espaço organizacional promova disputa por recursos, cargos e recompensas. É “natural” também que pessoas se defendam quando sentem-se agredidas. É “natural” que pessoas sejam agressivas quando defendem suas posições e seus interesses. É “natural” que um pouco de sangue na arena organizacional seja considerado saudável! Assim, é “natural” que as pessoas tenham comportamentos reprováveis, como intrigas, sabotagem entre equipes, difamação, boicote de informações, invasão de território organizacional (físico ou psicológico), humilhações, intimidações, assédio moral e sexual, entre outros.

Geralmente o mau comportamento é considerado como “natural” e existente desde o início dos tempos. É evidente que tratar algo como “natural” e atemporal não acrescenta nada à discussão; a gravidade das ocorrências e a influência das estruturas e processos organizacionais são tratadas como triviais ou simplesmente escamoteadas mesmo pelos estudiosos da área:

There are many forms of behaviour and misbehaviour that are not the stock in trade of any discipline and, though they might be quiet common, only enter the academic literature in a partial or inadequate way. They receive scant attention from textbook writers and are not regarded as important features of organizational life. We have in mind here such things as practical joking and badinage, bullying and sexual harassment, rituals and rites of passage. No academic group has concerned to think about the whole range of misbehaviour or the implication to the emerging subjective subject of organizational behaviour...Both managements and social scientists studious by overlook a good deal of organizational behaviour.... (Ackroyd & Thompson, 2000;15).

Um outro aspecto que merece atenção diz respeito aos efeitos perversos por trás de certos valores organizacionais modernos. Quando analisamos o que significa hoje a palavra “excelência”, vamos encontrar uma série de perversidades a ela associada (Freitas, 1999a; Aubert & De Gaulejac 1991; Ehrenberg, 1991; Enriquez, 1997). À medida que um valor supremo se transforma em uma escala móvel, uma seqüência sempre ascendente, uma quebra incessante de *records*, um padrão móvel cada vez mais elevado, a vida nas organizações se transforma, então, na busca de alvos nunca atingíveis. É como se o ponto de exaustão de cada um de nós estivesse sempre sendo provocado e o homem, por mais que faça, está condenado ao fracasso. Ora, uma experiência existencial como essa não pode deixar de apresentar efeitos nocivos que atingem diretamente a saúde de todos os tipos profissionais. A ansiedade e a angústia são faces de um *stress* constante, que aumenta as estatísticas da medicina do trabalho tanto nas rubricas psicológicas e somáticas (dores, depressão, síndrome do pânico...), como nas físicas (úlceras, derrame, infartos...). Esse imaginário organizacional, repassado através de valores, consagra, ainda, a eleição do tempo como o novo inimigo das organizações (Freitas, 2002), elevando sobremaneira a aceleração do ritmo de trabalho e de vida, tornando a obsolescência genérica em todos os aspectos: saberes, carreiras, idades, relacionamentos, resultados. Considerar o tempo como inimigo significa desenvolver um intelecto e um tempo utilitários, de tal forma que possamos contar, pesar, estocar, vender, perder, ganhar tempo.

As empresas globais desenvolvem freqüentemente projetos de carreira global, o que implica em expatriação de alguns profissionais (Freitas, 2001 b). Cada vez mais a mobilidade geográfica entre unidades internacionais das empresas é estimulada, enriquecendo a experiência profissional e favorecendo a diversidade cultural nas organizações. A experiência de expatriação pode ser vivida com muita



alegria ou com muita dor, especialmente pela família do profissional. Algumas empresas não dão nenhum tipo de apoio ao profissional e sua família durante esse processo; a dificuldade de adaptação cultural é considerada a causa principal para o fracasso da experiência e posterior demissão do profissional. Além de abandonar o profissional e sua família, em um ambiente estranho, sem nenhum apoio, algumas empresas cometem ainda a perversidade de esquecer que o enviou. Existem casos escandalosos de empresas que esquecem de seus expatriados durante processos de fusão...

## ASSÉDIO MORAL E AS CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS QUE FAVORECEM A SUA OCORRÊNCIA

Durante a década de 1990, ouviu-se muito no meio acadêmico e na imprensa popular sobre casos de assédio sexual nas empresas. Foram feitos filmes a respeito, muitos processos invadiram as cortes de justiça e adaptações legais realizaram-se em vários países para incluir esse subproduto da modernidade nos ambientes de trabalho, o que significou um avanço, uma tomada de posição clara sobre essa questão de poder nas organizações. Recentemente um outro tipo de assédio foi qualificado.

Em 1998, a psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta familiar francesa, Hirigoyen, lançou o livro "L'harcèlement moral", que tornou-se um *best-seller* e abriu espaço para um grande debate, envolvendo tanto o mundo familiar quanto o universo organizacional. Médicos, educadores, assistentes sociais, parlamentares, sindicalistas, psicanalistas, psicólogos e sociólogos franceses discutiram diferentes aspectos e impactos desse tipo de comportamento. O mundo organizacional estava, outra vez, sendo questionado na sua responsabilidade, na sua omissão e na sua negligência. A autora considera como assédio moral (2000:55)

toda conduta abusiva repetida que se manifesta notadamente por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos, que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco o emprego desta ou degradando o clima de trabalho.

Em 2001, Hirigoyen lançou um outro livro "Malaise dans le travail", no qual ela dá atenção exclusiva ao mundo organizacional, tentando clarificar os termos e situações de ocorrência do assédio. Ela traça quatro grandes eixos que ajudam a identificar os tipos de comportamentos perversos: a) atentados contra as condições de trabalho; b) isolamento e recusa de comunicação; c) atentados à dignidade; e d) violência verbal, física ou sexual.

Sabemos que as organizações buscam sempre um comportamento ideal controlado, porém elas próprias criam determinadas condições que favorecem comportamentos reprováveis e imorais ou são negligentes para com eles, especialmente se o autor for alguém que prive de certos privilégios ou apresente bons resultados quantitativos. O assédio moral pode ser cometido em todas as direções hierárquicas (Freitas, 2001a) e ser estimulado por situações organizacionais particularmente férteis, entre as quais podemos identificar algumas com um alto potencial para manifestação deste tipo de poder perverso: a) quando a cultura e o clima da organização são fortemente permissivos, insuflados pela desconfiança e a competição exacerbada; b) quando existe uma supervalorização das estruturas hierárquicas e os detentores de cargos mais destacados sentem-se deuses não questionados; c) quando processos de reestruturação organizacional são feitos sem transparência e fomentam o clima de ameaça generalizada; d) quando a expatriação de executivos ou especialistas para outra unidade é feita sem a devida comunicação e apoio do grupo local;

e) quando a duplicidade de cargos elevados ou médios em processos de fusão e de aquisição não foi pensada e negociada; f) quando da entrada de profissionais mais qualificados que a gerência do setor; g) nos estágios e programas de *trainees* mal definidos e sem coordenação.

O assédio moral se diferencia de outros comportamentos hostis pela sua repetição. Vivemos um ambiente social e profissional com grandes pressões, portanto não é incomum exibirmos um certo mau-humor, grosseria ou mesmo uma maldade ocasional. As disputas de poder nas organizações são estimuladas a serem acirradas e nessas ocasiões confrontos de grupos são frequentes. Ainda que essas situações sejam desgastantes e cansativas, elas são toleráveis e consideradas como inerentes à dinâmica das organizações. Diferente é quando uma pessoa decide atormentar sistematicamente uma outra e, mais diferente ainda, é quando o agressor sente prazer em provocar medo em uma outra pessoa até induzi-la a cometer uma falta. É diferente o comportamento hostil aleatório de um comportamento narcisista perverso em que o seu autor sente-se engrandecido pela demolição psíquica de uma pessoa.

A qualidade de vida é o resultado bom ou ruim de um conjunto de fatores presentes no ambiente de trabalho. Existem nele aspectos objetivos e subjetivos favorecidos ou não pelas organizações. Uma parte considerável de ocorrências de assédio, humilhações e indignidades pode ser eliminada se pessoas e organizações decidirem que este é um problema sério e que deve ser enfrentado de maneira exemplar. O silêncio dos colegas, chefes e subordinados é um atestado de desumanidade, covardia e de medo, geralmente justificado pelo fato de eles não quererem se envolver em atos sujos, maldosos ou desagradáveis. As organizações podem desenvolver discussões preventivas e sinalizar claramente, através da sua cultura, que não será tolerante com comportamentos dessa natureza e ficarem atentas às condições favoráveis ao seu surgimento. O silêncio diante dessas situações soa mais como um aplauso para engrandecer o agressor. A "violência sutil" não se define como menor pela sutileza e ela tem se agravado progressivamente, como demonstra o relatório da OIT/98/30, intitulado "Violence on the job – a global problem".

## A HUMILHAÇÃO NA PRÁTICA — UM ESTUDO BRASILEIRO

No Brasil, o estudo sobre humilhações desenvolvido pela Dra. Margarida Barreto (2000) é o mais frequentemente citado e o mais amplo já realizado até agora. Como médica do trabalho, a autora realizou uma ampla pesquisa, tendo como público-alvo os trabalhadores que procuravam a secretaria de saúde e meio ambiente do sindicato. Numa amostra de 2072 trabalhadores industriais, em 97 grandes empresas nacionais e multinacionais dos setores Químico, Plástico, Farmacêutico, Cosmético e Tintureiro de São Paulo, que tinham sido demitidos por apresentarem doenças profissionais ou terem sofrido acidentes de trabalho, 42% disseram ter vivido situações humilhantes após a doença ou acidente. Esta nova amostra, envolvendo apenas os 42% vítimas de humilhações, era composta de 494 mulheres e 376 homens. O objetivo de seu estudo era "*compreender o sentido da humilhação no discurso sobre saúde, doença e trabalho dos que buscavam o serviço médico do sindicato e reconhecer o doente não somente pelo diagnóstico que 'carregavam'*" (2000:8). As doenças mais comuns apresentadas por esses trabalhadores referiam-se a: perdas auditivas induzidas por ruídos, asma ocupacional, intoxicações químicas, lesões por esforços repetitivos, hérnia de disco e lombalgias.

Segundo Barreto (2000:218), humilhação

é o sentimento de ser ofendido, menosprezado, rebaixado, inferiorizado, submetido, vexado e ultrajado pelo outro. É sentir-se um ninguém, um sem valor, um inútil... Quando somos humilhados nos sentimos vulneráveis e inseguros em relação ao outro ou àquela situação que imaginávamos conhecer. Nosso mundo desmorona e nos sentimos momentaneamente perdidos...

As situações de humilhações são variadas e diversificadas, envolvendo a própria organização do trabalho, relações hierarquizadas de gênero, ambiente de trabalho, relação com os médicos e submissão a outro que detém poder ou conhecimento. A autora conclui que a humilhação é patogênica, que ela constitui um risco à saúde e se inscreve nas relações autoritárias de poder, fortalecendo a inclusão pela exclusão.

O conteúdo da pesquisa de Barreto é muito rico e difícil de ser resumido; abordaremos alguns pontos que nos pareceram mais instigantes e que envolvem aspectos organizacionais que podem ser analisados e melhorados, apesar de concordarmos que parte deles é produto de uma sociedade mais ampla, com grandes desigualdades e fortes raízes autoritárias. Todos os entrevistados identificam o trabalho como a própria vida, como um ponto de referência de identidade e que a sua perda significa um vazio existencial e social ou a ter que conviver com a indiferença ou, pior, com o estigma de ser preguiçoso, fracassado, inútil e vagabundo. O medo do desemprego, que é um medo objetivo ligado à sobrevivência e à elevada competição no mercado, leva o trabalhador a esconder a dor ou a doença até o limite do suportável.

É comum no ambiente organizacional a transformação de problemas originados no trabalho em problemas pessoais e individuais. Assim, doenças físicas ou somáticas resultantes das condições de trabalho são transformadas em "problemas psicológicos" pessoais ou derivados do ambiente familiar (casamento, filhos, o trabalho doméstico, nervosismo com a sua própria vida). Homens e mulheres doentes são desprezados pelos chefes e colegas como se fossem os responsáveis pela doença ou tivessem feito a opção de ficar doentes; a empresa os considera traidores da produção, os colegas se afastam por não quererem ser vistos como "amigos do doente" e, também, porque assimilam a atitude dos superiores ao considerar que trabalhador qualificado é aquele que não adocece e nem se queixa, ou seja, a saúde que importa é a saúde da produção. Ter um registro em sua carteira de trabalho que foi afastado por estar doente ou acidentado é o bastante para inviabilizar um emprego futuro. Então, uma boa parte dos trabalhadores prefere um acordo de demissão a uma licença médica, o que demonstra a perversidade brutal de um sistema que reconhece o direito à doença por um período, porém cobra em troca a impossibilidade de conseguir jamais um futuro emprego.

Nos casos em que os trabalhadores são reintegrados à produção, eles dificilmente voltam para o mesmo setor ou cargo, de forma a evitar o contato contágio com os colegas, e tem, ainda, as suas atividades rebaixadas. Assim, um **novo grupo é criado**: "o grupo dos que não valem nada", às vezes separado fisicamente por portas de vidro. O medo do julgamento do outro é estendido à própria família, que muitas das vezes não sabe o que está acontecendo e não pode apoiar o seu membro. Humilhações também são frequentes quando os trabalhadores procuram o médico da empresa ou do serviço público, e, lá, ao invés de apoio e compreensão, eles encontram a ironia, as piadas de mau-gosto, a ridicularização dos sintomas da doença, exames não solicitados e diagnósticos negados. Uma dor maior se soma àquela provocada pela doença: a indiferença, a insensibilidade, a arrogância e o sadismo de um médico que não honra a profissão que escolheu. Buscar o apoio no sindicato pode ser também um caminho que guarda novas humilhações por uma burocracia corporativista.

A ampla divulgação que o trabalho da Dra. Barreto recebeu da imprensa popular e especializada em negócios, nestes últimos 3 anos, teve um efeito extraordinário: abriu um novo espaço de debate sobre o ambiente e condições de trabalho, o serviço médico nas empresas e, principalmente, a responsabilidade dos

sindicatos para com os seus associados. Diversos sindicatos decidiram investigar melhor o seu próprio comportamento e de empresas do setor; vários livros, brochuras e palestras sobre humilhação e assédio moral no trabalho estão disponíveis. Mas, temos um longo caminho a percorrer, especialmente em relação à mudança da mentalidade autoritária de nossa própria sociedade, que em boa medida ainda considera submissão a melhor forma de garantir um emprego. O meio acadêmico pode dar a sua contribuição à construção de um ambiente de trabalho mais digno e justo. O estudo da Dra. Barreto nas 97 grandes empresas mostra que denúncias, e não o silêncio sobre crueldades nas organizações, podem ser apuradas, reduzidas e mesmo eliminadas.

## A ÉTICA EM NEGÓCIOS É APENAS NEGÓCIO?

A partir da década de 1980 consolida-se um discurso forte sobre ética nos negócios. Este discurso forte caracteriza-se por uma grande movimentação editorial, com a publicação de vários livros sobre o tema, mas também uma forte movimentação acadêmica, ministrando cursos, palestras, *workshops* e publicação de inúmeros artigos em revistas especializadas; também surgem diversas associações, bem como empresas de consultoria, desenvolvendo auditorias e treinamentos específicos sobre ética (Meira, 2002; Salles, 1998). Não pretendemos aqui resgatar essa literatura, apenas registrar o que foi considerado como mera moda gerencial, para em seguida levantarmos alguns pontos que sugerem que essa preocupação com a ética é mais que um modismo.

Quando analisamos mais cuidadosamente essa produção literária, verificamos a importância de sua adjetivação, ou seja, a ética empresarial se define pela particularização do que pretende estudar: a aplicabilidade de conceitos éticos na gestão da empresa. O pressuposto assumido é o de que existem várias éticas e a dificuldade de definir seus termos gera um paradoxo: quanto mais se produz sobre o assunto, mais ambíguo ele se torna. Em boa medida a discussão sobre ética em negócios tenta estabelecer um alicerce seguro sobre o qual seja possível se construir uma doutrinação pragmática, que vem geralmente na forma de manuais, códigos de conduta, mensagens que tentam dizer aos empregados de uma dada empresa o que ela considera ser ético. O objetivo é desenvolver instrumentos que permitam à empresa evitar ações que possam prejudicar-lhe a imagem ou imbrólios jurídicos. Nesse sentido, o que tem movido o interesse em torno dessa questão ética é muito mais um espírito utilitário e instrumental que uma dimensão crítica, uma reflexão sistemática sobre os negócios em seus vários níveis: econômico, corporativo, grupal e individual.

A lógica é “reconstruir” capacidades morais obscurecidas pela prática do lucro, que tornou os gerentes insensíveis ou ignorantes em relação a conceitos éticos. Assim, cursos, treinamentos e *workshops* são desenhados com base na metodologia de estudo de caso e aplicado a determinadas áreas da organização; ou seja, trata-se de uma ética por encomenda, com forte teor descritivo do que deve ser, uma operacionalização de regras do jogo em finanças, em *marketing*, em recursos humanos etc. Os valores “morais” são conciliados com os resultados, voltados para o sucesso da organização e buscam evitar um comportamento que a sociedade possa julgar como imoral ou pelo menos não despertar nenhum interesse da grande mídia em relação a comportamentos duvidosos. Trata-se, pois, de uma ética que vem de fora, negativa nas suas razões (evitar), e incorpora a “novidade” como forma de melhor gerir os negócios. Essa ética é claramente a ideologia da prática de um grupo específico, como é toda ideologia; nesse caso, a dos gestores. Se contradições houver, nada mais são que desacordos transitórios restritos, que podem ser redirecionados com base em valores parciais e contingentes (Meira, 2002:164). Conciliar as razões éticas e os

lucros exige a construção de um sistema de controle burocrático que vise a eficiência do sistema: códigos, *desktop*, tele-denúncia, *ombudsman*, conselhos, eventualmente a criação de um conselho de ética.

A década de 1980 foi marcada nos Estados Unidos pela hegemonia de um governo republicano de profunda vocação liberal. O crescimento das empresas foi o centro das atenções e toda uma política de desregulamentação foi implementada para desobstruir o caminho do crescimento. O Estado assumiu o seu papel de promotor de grandes reformas econômicas para deixar livre a iniciativa privada; em outros países, fortes privatizações seguiram a mesma linha; ou seja, houve uma intensa ênfase na revalorização das empresas e a necessidade de se cuidar de alguns aspectos que poderiam comprometer a credibilidade do sistema. O discurso ético empresarial é produto desse momento histórico, mas ele guarda uma forte contradição: baseia-se nos princípios neoclássicos, definidos para um mundo de pequenas empresas em franca competição, quando o mercado já estava concentrado nos grandes conglomerados. Stiglitz (2003) faz a autópsia dos anos 1990 e mostra que uma administração democrática na Casa Branca não mudou a essência do jogo de poder das grandes empresas, aliás, ela foi fortalecida durante o período pela fragilidade da legislação contábil e pela fraca presença do Estado como regulador; o *laissez-faire* econômico mostrou como se utiliza de cumplicidades e silêncios.

As grandes corporações e suas mega-fusões não obedecem à mesma lógica microeconômica de um mercado de pequenas empresas. Elas detêm um forte poder e concentram uma riqueza sem precedentes na História. A “mão invisível” do mercado não é mais do mercado, no sentido convencional. Aliás, esta é uma questão que Salles (1998) aponta brilhantemente em seu trabalho, no qual resgata Adam Smith e os significados dessa “mão invisível”.

Smith é autor de duas grandes obras: *A Teoria dos Sentimentos Morais* (1759) e *A Riqueza das Nações* (1776), em cada uma das quais ele cita uma única vez a metáfora da “mão invisível”. A primeira ocupou grande parte de sua vida e foi objeto de revisões profundas até a sua morte, em 1790. Em *A Teoria dos Sentimentos Morais* ele ressalta a importância da aprovação alheia para as nossas ações, a necessidade humana de admiração e reconhecimento pelos outros (amor próprio), o que implica no desenvolvimento de um auto-controle moral para se obter essa aprovação da comunidade em que se vive. Na *Riqueza das Nações* é o auto-interesse (egoísmo) que está em análise; nesse caso, admite o autor, a ambição ou a paixão do homem precisa ser refreada. Em um ambiente de desigualdades, a concorrência é o freio e o mercado é o lugar no qual este freio ocorre, pois ele limitará a ação de cada jogador; aqui, também, é uma questão de desenvolvimento de um auto-controle; o auto-interesse deve ter limites.

Desnecessário argumentar que o mundo de Smith no final do século XVIII não guarda nenhuma semelhança com o atual, mas a metáfora da “mão invisível” continua sendo bastante usada ainda que os fundamentos que a conceberam não sejam mais explicitados ou não mais tenham qualquer relevância para o momento. O mercado já provou que pode ter não apenas a “mão”, mas todo o “corpo invisível” e esta invisibilidade é muito conveniente. As empresas recorrem, vez por outra, à sua natureza metafísica para fugir de situações organizacionais embaraçosas, e, nessas horas, são os indivíduos falhos, frágeis e mortais que cometeram o desatino. Dependendo da necessidade elas são pessoas jurídicas, dependendo da situação elas são apenas vítimas de projetos voluntaristas de seus membros.

Compartilhamos com Enriquez (1993) a opinião de que, em boa medida, o discurso ético surge para legitimar a empresa como o novo sagrado da sociedade moderna, assumindo uma responsabilidade parcial, mas que pretende ser ilimitada. A racionalidade instrumental tende a perverter todos os demais valores sociais e transforma seres humanos em coisas e as relações sociais em relações entre mercadorias. Mas, é necessário se evitar o poder mortífero, que transforma a todos em cínicos perversos. Nesse sentido, mesmo essa preocupação parcial e objetivada tem a sua validade como parte de um processo de amadurecimento da sociedade em geral, que deve exigir das empresas responsabilidades mais am-

plas (organizacional, técnica, política, social, ecológica, cívica e psíquica), compromissos mais concretos e o desenvolvimento de uma atitude permanente de avaliação crítica sobre os seus fundamentos e os impactos que os negócios têm sobre os indivíduos e sobre a sociedade, também hoje planetária. O homem deve voltar a ser a preocupação central e não apenas um elemento do discurso que o aplaude, enquanto as ações o degradam. No estágio atual, não vemos nas empresas uma saúde moral consolidada, mas o esboço de uma moralidade restrita que precisa obedecer aos critérios de rentabilidade e capitalizar dividendos de imagem pública. Enquanto a preocupação central for com o medo da divulgação do fato e não com o fato em si, a questão será distorcida. Se o capitalismo e, por consequência, as leis de mercado são amorais, cabe então à sociedade no seu conjunto exercer o seu poder soberano de vigilância e disciplinar o interesse privado, especialmente lá onde ele quer parecer ser o interesse coletivo. Não existe ainda um leão vegetariano!

## REFERÊNCIAS

- ACROYD, S. & THOMPSON (1999), Organizational Misbehaviour, London, Sage.
- AUBERT, N. & DE GAULEJAC, V. (1991), Le coût de l'excellence, Paris, Seuil.
- BARRETO, M.M.S (2000), Uma jornada de humilhações. Dissertação de Mestrado, S.Paulo, PUC.
- CALDAS, M.P.(2000), Demissão: causa, efeitos e alternativas para empresas e indivíduos, S.Paulo Atlas.
- CRUVER, B. (2002), Anatomy of greed: the unshredded truth from an Enron insider, New York, Carrol & Graf.
- DARRAS, F. (2003) "La nouvelle inquisition: tous fachos", Paris, Marianne, n.345, 1-7.12.2003, pp.52-64
- EMSHWILLER, J.R & RAGHAVAN, A, & SAPSFORD, J, (2002) "How Wall Street greased Enron's money machine", Wall Street Journal, 14.04.
- ENRIQUEZ, E. (1992) "L'entreprise comme lieu social – um colosse aux pieds d'argile. In: SANSAULIEU, R. (dir), L'entreprise – une affaire de société, Paris, FNSP, 2a.ed, 1992.
- ENRIQUEZ, E. (1993) "Les enjeux ethiques dans les organizations modernes", Sociologie et Sociétés, v. XXV, n.1, pp.25-38
- ENRIQUEZ, E. (1997), Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Paris, Desclée de Brouwer
- FOX, L (2003). Enron – the rise and fall; New York, John Willey and sons
- FREITAS, M.E (1999a), Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro, FGV.
- FREITAS, M.E.(1999b), "O day-after das reestruturações: as irracionalidades e a coisificação do humano", RAE Light, v.6,n.1, jan/mar, S.Paulo.
- FREITAS, M.E. (2001a), "Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações". RAE – v.41, n.2, abr/jun, pp.8-19.
- FREITAS, M.E. (2001b), "Multiculturalismo e expatriação: vida de executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro", In: DAVEL, E. & VERGARA, S. Gestão com Pessoas e subjetividade, S.Paulo, Atlas, pp. 287-302
- FREITAS, M.E. (2002), "Why is time the new organizational enemy?" Paper presented at SCOS, Budapest, CD-Rom.

- HALLIDAY, T. L (1987), A retórica das multinacionais, S.Paulo, Summus.
- HIRIGOYEN, M-F.(1998), Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien, Paris, La Découverte & Syros.
- HIRIGOYEN, M-F.(2001), Malaise dans le travail – harcèlement moral: démêler le vrai du faux, La Découverte & Syros.
- HUFFINGTON, A.(2003) Pigs at the trough: How corporate greed and political corruption are undermining America. New York, Crown.
- LE GOFF, J-P(1995), Le Mythe de l'entreprise, Paris, Ed. De la Decouverte.
- LEVITT, A. & DWYER,P (2002). Take on the street: what Wall Street and corporate America don't want you to know. What you can do to fight back. New York, Pantheon Books.
- MEIRA, F. (2002), Ética empresarial e gerencialismo, SP, Dissertação de Mestrado, SP, EAESP/FGV.
- MOKHIBER, R. & WEISSMAN, R.(1999), Corporate predators, Maine, Courage press.
- REBONDIR. Harcèlement moral (2000). Paris, n.85, juin , pp.18-32
- REVELL, J. (2003) "CEO Pensions: the latest way to hide millions", Fortune, 14 avril, p 68
- SALLES, C.A. (1998), Ética em negócios: economia e administração – a gênese da controvérsia. Tese de Doutorado, S.Paulo, EAESP/FGV.
- SCHÖNBECK, L.(2003) "Sadism as organization structure", paper, SCOS, Cambridge/UK,
- SCHUMACHER, E.F.(1974), Small is beautiful: a study of economics as if people mattered, London, Abacus.
- SMITH, A.(1999) Teoria dos Sentimentos Morais, S.Paulo, Martins Fontes.
- SPROUSE, M. (ed),(1992) Sabotage in the american workplace, San Francisco, Pressure Drop Press.
- STIGLITZ, J.(2002), Os malefícios da globalização, São Paulo, Futura.
- STIGLITZ, J. (2003), Quand le capitalisme perd la tête, Paris, Fayard, 2003
- USEEM, J(2003). "Have they no shame?" Fortune, 14 avril, pp. 56-64
- WATKINS, S. & SWARTZ, M (2003). "Power failure: the inside story of the collapse of Enron, Ny, Doubleday.

# PERSPECTIVA DE FORMAÇÃO DE ALIANÇAS INTERNACIONAIS – UM ESTUDO DE CASO NA METASA

Fernando Dias Lopes\*  
Fernanda Susin\*\*

## RESUMO

Este artigo resultou de uma pesquisa em uma empresa do setor metal mecânico de Passo Fundo/RS. A questão central foi investigar a pertinência de formação de uma aliança internacional por parte da empresa, considerando seu perfil de atuação no mercado, o seu contexto institucional de referência e a congruência dos seus objetivos com esse tipo de estratégia. Os objetivos específicos foram analisar o perfil da empresa, caracterizar o contexto institucional e estabelecer uma relação entre contexto, perfil institucional e política de alianças. O arcabouço teórico buscou conciliar visões sub e sobre socializadas (Granovetter, 1985; Roberts; Greenwood, 1997); enfatizando tanto explicações econômicas como também abordagens institucionais que explicam a formação da estratégia a partir de pressões normativas, cognitivas e coercitivas (DiMaggio; Powell, 1991; Haunschild, 1993). Observou-se na pesquisa que fatores econômicos, sociais e políticos podem interagir na determinação das escolhas da formação, ou da não formação, de estratégias.

## ABSTRACT

This article resulted of an empirical research, which was developed in a company that operates in the metal-mechanical sector in South of Brazil – Passo Fundo city. The central question was investigate “what is the pertinence of forming international strategic alliances by this firm, considering its style of operation in the market, its institutional context of reference and, the congruence of its objective with this kind of strategy?”. The specific objectives were to analysis the firm’s characteristics, to characterize the institutional context and, to establish a relationship among context, institutional characteristics and, political of alliances. The theoretical framework seeks to conciliate both subsocialized and undersocialized views (Granovetter, 1985; Roberts; Greenwood, 1997). It seeks to stress the economic motivation to form the partnership as well the institutional explanation to the formation of strategic alliances. It was employed the concepts of normative, coercive and, mimetic institutional pressures (DiMaggio; Powell, 1991; Haunschild, 1993). It was noticed that economic, social and, political issues interact for determining the managers’ choices of formation of cooperative strategy.

\*Prof. PPGA/UFRN

\*\*Bolsista PIBIQ/CNPq/Universidade de Passo Fundo/UPF



## INTRODUÇÃO

A literatura sobre gestão vem, desde a década de 1960, apontando as mudanças na sociedade e, mais especificamente, no ambiente organizacional, como um elemento central para compreensão das transformações na natureza e dinâmica das organizações (DRUCKER, 1995; BELL, 1973; CLEGG, 1990). Nomes diferentes e formas diferentes de interpretar essas mudanças vêm sendo construídas, dando nomes distintos ao mesmo fenômeno, como, por exemplo, a sociedade pós-capitalista de Peter Drucker, a sociedade pós-industrial de Daniel Bell, a terceira onda de Alvin Tofler e a sociedade pós-moderna de Stewart Clegg. As interpretações dessa nova sociedade, por sua vez, pautam-se em arcabouços teóricos distintos, que vão de uma abordagem funcionalista e conservadora a uma abordagem mais crítica - humanismo radical e estruturalismo radical (BURRELL & MORGAN, 1979). Evidentemente que essas transformações permitem diferentes leituras, suscitadas pela natureza multifacetada dos fenômenos sociais (MORGAN, 1996).

As transformações de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial, ou de uma sociedade moderna para uma sociedade pós-moderna (HATCH, 1997), produziram várias implicações nos processos e estruturas organizacionais (Quadro 1). Tais transformações, por sua vez, trouxeram implicações na formação de novas estratégias de sobrevivência organizacional. Entre essas novas estratégias estão as alianças internacionais, as quais operam em sintonia com as necessidades de inovação, internacionalização, flexibilização e diversidade cultural.

**Quadro 1- Comparação das Características Associadas ao Industrialismo e ao Pós-Industrialismo**

VARIÁVEIS	INDUSTRIALISMO	PÓS-INDUSTRIALISMO
AMBIENTE	Estado-nação regula economias nacionais; Marketing de massa; Padronização; O estado de bem estar social	Competição global; Desconcentração do capital com relação ao estado-nação; Fragmentação dos mercados e descentralização internacional da produção; Aumento da escolha do consumidor e demanda por produtos customizados; Crescimento dos movimentos sociais
TECNOLOGIA	Produção em massa ao longo da linha taylorista/fordista; Rotina; <i>Manufacturing output</i>	Manufatura flexível e automação; Uso do computador para <i>design</i> , produção e controle de estoque; Sistemas <i>just-in-time</i> (JIT); Ênfase sobre velocidade e inovação; <i>Service/information output</i>
ESTRUTURA SOCIAL	Burocrática; Hierarquia com ênfase na comunicação vertical; Especialização; Integração horizontal e vertical; Focada no controle	Novas formas organizacionais (redes, alianças estratégicas, organização virtual); Hierarquias achatadas com comunicação horizontal e responsabilidade gerencial devolvida; <i>Outsourcing</i> ; Mecanismos informais de influência (participação, cultura, comunicação); Desintegração horizontal e vertical; Fronteiras frouxas entre funções, unidades e organizações

CULTURA	Celebra a estabilidade, tradição, costumes; Valores organizacionais: crescimento, eficiência, padronização e controle	Celebra incerteza, paradoxo e a moda; Valores organizacionais: qualidade, serviços ao consumidor, diversidade e inovação
ESTRUTURA FÍSICA (tempo-espaço)	Concentração das pessoas em centros e cidades industriais; Orientação local e nacionalista; Tempo é linear	Desconcentração das pessoas; Redução no tempo de transporte liga espaços distantes e encoraja orientação global e internacional; Compressão da dimensão temporal (encurtamento do ciclo de vida dos produtos) leva a simultaneidade
NATUREZA DO TRABALHO	Rotina; Trabalho desqualificado; Especialização funcional das tarefas	Complexo frenético; Habilidades baseadas no conhecimento; Times de trabalho multi funcionais; Grande ênfase sobre aprendizagem; Mais <i>outsourcing</i> , subcontratação, empregabilidade e teletrabalho

Fonte: Hatch (1997, p. 26)

O Brasil na década de 90 entrou em um ritmo mais acelerado de transformação, flexibilizando as fronteiras de seu mercado e criando um ambiente mais exigente em termos de tecnologia, inovação e qualidade. Setores como cosméticos, calçados e brinquedos, por exemplo, passaram a ser pressionados a adotar novas estratégias para responder aos concorrentes internacionais e assegurar não somente a participação conquistada no mercado internacional, como também se manter competitivos no mercado interno. Considerando que o setor metal mecânico também vem passando por transformações, decorrentes de um novo ambiente institucional, este artigo apresenta como questão central verificar qual a pertinência de formação de alianças internacionais por parte de uma empresa de Passo Fundo/RS, considerando seu perfil de atuação no mercado, o seu contexto institucional de referência e a congruência dos objetivos da empresa com esse tipo de estratégia. O artigo também busca, de forma exploratória, identificar os benefícios que arranjos cooperativos podem produzir para a organização pesquisada, bem como as limitações que enfrentará para formar tais arranjos.

O trabalho é resultado de um estudo puramente qualitativo, centrado no método de estudo de caso. Os dados foram obtidos através de consulta a documentos da empresa, reportagens sobre o setor e relatórios de consultores que atuam junto às empresas do setor metal mecânico da região de Passo Fundo/RS. Também foram coletados dados primários através de entrevista em profundidade com um dos diretores da empresa. A entrevista teve duração de 60 minutos e foi transcrita literalmente para posterior análise de conteúdo.

## ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS – CONCEPÇÃO E MOTIVAÇÕES PARA SUA FORMAÇÃO

A década de 1970 foi marcada pelo domínio das estratégias competitivas, podendo-se destacar os trabalhos produzidos por Michael Porter. A escola do posicionamento (Mintzberg et al., 2000) trouxe para o estudo da estratégia uma preocupação maior com o conteúdo da estratégia, assumindo a existência de um conjunto limitado de estratégias genéricas de sobrevivência.

As estratégias de cooperação, ainda que não sejam novidades no mundo dos negócios, se tornaram mais evidentes na década de 1990. Oliveira et al. (1999, p.100) citam como razões desse crescimento:

- a) a dificuldade de as empresas individualmente manterem-se competitivas em ambientes cada vez mais complexos, caracterizados por rápidas e contínuas transformações tecnológicas;
- b) a revolução tecnológica no setor de telecomunicações e a queda nos custos de transporte;
- c) a formação de blocos econômicos, como Nafta, UE e Mercosul, que procuram, por meio da união das potencialidades das empresas dos países componentes, manter-se competitivos perante os demais;
- d) o desejo de países de economias emergentes de atrair investimentos externos, o que tem resultado na liberalização de legislações nacionais em relação à entrada de tais investimentos.

Cooperação pode ser operacionalizada através de estratégias pontuais ou através de arranjos estruturais construídos em níveis distintos de complexidade. A literatura tem definido esses arranjos dentro do conceito de *networks* ou alianças (Bleek & Ernst, 1993; Alter & Hage, 1993). As *networks*, por sua vez, englobam as alianças estratégicas, as *joint ventures*, os acordos de cooperação tecnológica, fusões, entre outros. Diante da diferenciação desses arranjos organizacionais em relação às duas formas clássicas de coordenação – mercados e hierarquias – surgiu na literatura um debate que procura defini-las ou como novas formas (Powell, 1990; Borys & Jeminson, 1989) ou como uma forma híbrida (Williamson, 1985; Thorelli, 1986; Powell, 1987).

*Network* como uma forma híbrida é assim assumida pela incorporação de elementos de mercado e hierarquia ao mesmo tempo. Williamson (1996) salienta que determinadas transações podem apresentar determinado grau de especificidade e recorrência, exigindo ativos específicos, mas que não comportam os custos de uma hierarquia e, ao mesmo tempo, não podem ser conduzidas livremente no mercado. Nesse sentido, opta-se por uma forma híbrida capaz de manter os custos de transação em níveis que garantam a eficiência da organização.

Powell (1990), por sua vez, defendeu que *networks* são novas formas que apresentam características distintas de mercados e hierarquias, não podendo ser caracterizadas simplesmente como formas híbridas. Baseado em estudos empíricos realizados em diferentes setores e por diferentes autores, Powell (1990) identificou as seguintes características para esses arranjos:

- 1) Bases normativas: complementaridade de forças;
- 2) Meios de comunicação: relacional;
- 3) Métodos de resolução de conflitos: normas de reciprocidade – preocupação reputacional;
- 4) Grau de flexibilidade: médio;
- 5) Montante de comprometimento entre as partes: médio para alto;
- 6) Tom ou clima: *open-ended*, benefícios mútuos;
- 7) Preferência e escolha de atores: independente;
- 8) Mistura de formas: *status* hierárquico, múltiplos padrões e regras formais.

Baldi e Lopes (2002) assumem uma terceira posição ao salientarem que *networks* podem resultar em uma grande variedade de formas, tão heterogêneas que dificilmente se encaixam em uma única categoria de estrutura de governança. Lopes (2003), em estudo realizado em uma *joint venture* sediada no Brasil, identificou nela um conjunto de características que a aproximam de uma hierarquia, embora ela mantenha elementos de mercado e elementos distintos de mercado e hierarquia ao mesmo tempo. No entanto, ao analisar um consórcio formado entre universidades comunitárias no Rio Grande do Sul, identificou as características diferenciadas apresentadas por Powell (1990), que caracterizam *networks* como uma nova forma organizacional.

A variedade de formas assumidas pelas *networks* e alianças internacionais também é acompanhada de uma variedade de motivos para sua formação. Para explicar as motivações, é possível recorrer a diferentes abordagens teóricas como a Economia dos Custos de Transação, a Teoria da Dependência de Recursos, a Teoria Institucional, entre outras.

Rodrigues (1999) identificou que muitas empresas multinacionais, investindo no Brasil, têm buscado acesso ao mercado nacional e ao Mercosul. Outras têm usado suas instalações industriais no Brasil como uma base para exportar. Por outro lado, Vasconcelos e Henrique (apud RODRIGUES, 1999) pesquisaram 33 *joint ventures* no Brasil e descobriram que empresas nacionais têm como seus principais objetivos obter tecnologia, ganhar vantagens competitivas contra competidores locais e explorar vantagens associadas com propriedade tecnológica que obtêm através de licença e controle na economia doméstica, ou através do acesso às patentes estrangeiras, além do poder obtido pelo acesso aos mercados internacionais.

Pfeffer e Nowak (1972) apresentam alianças como uma ferramenta para gerenciar interdependências organizacionais, sejam elas competitivas ou simbióticas. Salientam, ainda, que arranjos interorganizacionais são importantes como mecanismos para distribuir os riscos de novos investimentos industriais; estabelecer serviços conjuntos ou combinados para obter maior economia ao acumular o grande montante de capital requerido; e viabilizar programas que dificilmente estariam ao alcance de companhias operando individualmente.

Partindo da abordagem de Economia dos Custos de Transação, Contractor e Lorange (1988) também identificaram um conjunto de objetivos que poderiam guiar a formação de vários tipos de arranjos cooperativos, a saber:

- a) reduzir risco;
- b) racionalizar e alcançar economia de escala;
- c) intercambiar tecnologia;
- d) cooptar ou bloquear competição;
- e) superar barreiras governamentais;
- f) facilitar expansão internacional inicial de firmas inexperientes;
- g) alcançar as vantagens de quase integração vertical através do vínculo de contribuições complementares dos parceiros em uma cadeia de valor.

Oliver (1990) adota uma perspectiva integrativa para explicar a formação de relacionamentos interorganizacionais. Ao fazer referência a Economia dos Custos de Transação (ECT), Teoria da Dependência de Recursos (DR), Teoria Institucional (TI), teoria da troca, entre outras, a autora identificou seis determinantes gerais da formação de relacionamentos cooperativos:

- Necessidade: organizações desenvolvem AEs para atender às necessidades legais ou a requerimentos regulatórios;
- Assimetria: para a autora tanto o desejo por controle, quanto à relutância de ser controlado reflete um motivo assimétrico para formar alianças estratégicas (AEs);
- Reciprocidade: este motivo contrasta com assimetria ao enfatizar que relacionamentos cooperativos interorganizacionais estão baseados em cooperação, colaboração e coordenação ao invés de dominação, poder e controle;
- Eficiência: relacionamentos interorganizacionais podem ser empregados por organizações como mecanismos para aumentar suas taxas internas de *input* e *output*;
- Estabilidade: relacionamentos interorganizacionais podem ser empregados como um mecanismo para adaptabilidade à instabilidade ambiental;
- Legitimidade: relacionamentos interorganizacionais são importantes porque possibilitam às organizações ganhar ou aumentar reputação, imagem, prestígio, ou para alcançar congruência com normas prevaletentes em seus ambientes institucionais.

Outros autores como Powell (1990, 1998); Gulati (1998); Larson (1992), entre outros têm empregado abordagens sócio-culturais para explicar a formação de alianças estratégicas. Tais autores dão ênfase ao contexto institucional, salien-

tando a capacidade do ambiente sócio-cultural em moldar a estrutura e o padrão de decisão dos dirigentes. As relações sociais são apontadas por esses autores como referenciais para a escolha de parceiros, para a decisão da estrutura de cooperação e sobre a perspectiva de longevidade da parceria. Para justificar a importância do contexto sócio cultural, Powell (1990) destaca:

- economias estão imersas em forças sociais e culturais. Assim, mercados são vistos como sendo “estruturados por um complexo de fatores locais, éticos, culturais de comércio e por regimes variados de regulação do estado” (Powell, 1990, p.229);
- o mercado não é uma instituição natural autoperpetuante, mas uma construção social e cultural;
- mercados não podem ser isolados da estrutura social, uma vez que acesso social diferenciado resulta em assimetrias em informações, bem como estrangulamentos, provendo, assim, para algumas partes, consideráveis benefícios e deixando outras em desvantagem.

Finalmente, pode-se argumentar que embora alianças estratégicas sejam fenômenos econômicos em si, aspectos sociais devem ser levados em consideração na análise de sua formação. Ao se considerar que a economia é imersa nas relações sociais (Granovetter, 1985) e que o ambiente institucional influencia em graus diferenciados todas as organizações (DiMaggio & Powell, 1991), torna-se fundamental dar especial atenção aos fatores sócio-culturais em conjunto com os fatores econômicos. Enquanto Granovetter (1985) salienta a importância dos laços sociais como orientadores da ação econômica (por exemplo, a escolha de um parceiro), DiMaggio e Powell (1991) vão salientar o papel do estado, das profissões e dos valores legitimados pela sociedade como determinantes da ação e estrutura da organização. Assim, para análise do caso, os autores consideraram os aspectos internos que explicam e justificam a formação de parceria como também as características do ambiente e do setor em que a mesma está inserida. Em outras palavras, são considerados para análise teorias que partem de níveis distintos de análise (individual e inter-organizacional).

Os estudos sobre gestão internacional ainda são incipientes no Brasil, mas têm ganhado destaque nos últimos anos. Assim, além dos estudos já citados de Oliveira et al.(1999), Rodrigues (1999) e Lopes (2003), outros estudos empíricos realizados por autores brasileiros têm produzido contribuições significativas para compreender tal fenômeno no ambiente local. Entre esses, pode-se citar o trabalho de Balestro et al. (2004, p. 181), os quais, a partir de um estudo da Rede PETRO-RS, descrita pelos autores como experiência pioneira de uma rede de empresas fornecedoras da cadeia de suprimentos da indústria de petróleo e gás, sustentam que “(...) a organização em torno de uma rede voltada para o mercado e o desenvolvimento tecnológico contribui para os recursos das organizações, subsidiando o desenvolvimento das capacidades dinâmicas” .

Já Cyrino e Júnior (2002) conduziram uma pesquisa, ao longo de 2001, que objetivou um melhor entendimento do contexto e das estratégias adotadas pelas empresas brasileiras que estão internacionalizando suas operações e as razões porque muitas empresas brasileiras não consideram essa possibilidade. Verificaram que as grandes empresas brasileiras ainda estão em estágio inicial nos seus processos de internacionalização e têm adotado uma postura gradualista a respeito desses processos. Também identificaram que empresários brasileiros têm atribuído ao chamado “custo Brasil” o principal entrave ao processo de internacionalização.

Na linha deste trabalho pode-se destacar a pesquisa de Laniado e Baiardi (2003), os quais analisaram a importância da cooperação empresarial na Bahia a partir da formação de redes, indicando-as como um marco de ação coletiva. Com base na teoria da imersão social, os autores chamaram a atenção também para o fato de que a ação econômica não se reduz à ação instrumental e funcional dos agentes. Essa, constitui-se uma importante vertente teórica para o estudo de arranjos cooperativos que tem ganhado cada vez mais espaço na literatura nacional.

## O SETOR METAL MECÂNICO E A PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA METASA NO CENÁRIO REGIONAL

O processo de fabricação do setor metal-mecânico incorpora máquinas que substituem o trabalho humano em um amplo conjunto de operações, porém permanece a intervenção direta dos trabalhadores que realizam a integração e alimentam estas máquinas, caracterizando o processo de fabricação deste setor como descontínuo.

O setor metal-mecânico é um setor-chave para a economia da região de Passo Fundo e está inter-relacionado com as atividades de produção agrícola, tais como soja e trigo, atividade principal da região.

### CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR - ANO DE 2002

Segundo dados da Abimaq (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos), o setor metal mecânico superou as expectativas com desempenho positivo no ano de 2002, apresentando um crescimento do faturamento nominal de 13,68% em relação ao ano anterior. Deve-se a esse aumento o desempenho das exportações com um crescimento de 3%, bem como o aumento no faturamento de alguns subsetores como o de máquinas e implementos agrícolas e mecânica pesada.

O setor sofreu influências da crise da Argentina, na qual reduziu suas importações em 67,79%, porém, realizou grandes esforços exportadores que compensaram as perdas para o país vizinho, buscando mercados alternativos como China, Rússia, África do Sul e Índia, além da ampliação da participação nos mercados tradicionais. Estados Unidos, Alemanha e Reino Unido são os países que lideram as compras, comprovando assim a competitividade dos fabricantes brasileiros.

Anualmente, a Abimaq realiza pesquisas junto aos fabricantes de máquinas e equipamentos sobre os investimentos realizados e previstos para o setor. A pesquisa evidenciou que os investimentos obtiveram um crescimento de 80,4% quando comparado ao ano anterior, cuja maior parte desses investimentos foi destinada à ampliação da capacidade industrial e à modernização e aperfeiçoamento dos parques produtivos, no sentido de aumentar tanto a capacidade de produção quanto o desenvolvimento e aprimoramento de tecnologias. Houve um índice acentuado de treinamento da mão-de-obra, visando à melhoria da qualidade dos produtos.

A pesquisa indicou um investimento previsto de 13% acima desse balanço para o ano de 2003.

### CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR – ANO DE 2003

Segundo indicadores da Abimaq (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos), as indústrias de bens de capital mecânico encerraram o primeiro semestre de 2003 com crescimento significativo das exportações, devido à contração do mercado interno, com crescimento de 30,3% (janeiro a agosto) em relação ao mesmo período do ano anterior.

Esse aumento nas exportações deu-se após a desvalorização cambial de 1999 (ano em que ocorreu a maxidesvalorização do real e a mudança de câmbio fixo para flutuante), em que os fabricantes desse segmento foram em busca de mercado externo e da competitividade necessária, aprimorando tecnologia e conferindo qualidade aos produtos. Esta iniciativa contribuiu para a relevância conquistada pelo setor, que é o segundo maior exportador industrial brasileiro.

Os principais destinos das máquinas e equipamentos brasileiros, segundo a Abimaq, foram: Estados Unidos (US\$ 949,76 milhões), Argentina (US\$ 242,19 milhões), Alemanha (US\$ 237,07 milhões), México (US\$ 193,51 milhões), Reino Unido (US\$ 184,71 milhões) e China (US\$ 130,84 milhões).

As importações de máquinas caíram 14,9%, em relação ao ano anterior, indicando uma participação da indústria local no mercado de consumo e reduzindo, assim, pela primeira vez, o *déficit* da balança comercial, refletindo uma queda de 67,22% e gerando uma economia de R\$ 4,2 bilhões para o país. Esses dados demonstram que continua em curso um processo de substituição competitiva de importações no setor, independente da valorização do real frente ao dólar. Além disso, demonstram um avanço tecnológico frente aos produtos similares importados.

O faturamento nominal do setor apresentou crescimento de 8%, contribuindo, para isso, o bom desempenho das vendas externas e de alguns subsectores como os de máquinas e implementos agrícolas e máquinas-ferramenta.

Apesar de ainda apresentar resultados positivos, assegurados pelas exportações e referentes ao primeiro quadrimestre de 2003 (resultados previstos, segundo o presidente da Abimaq, Luiz Carlos Delben Leite), o setor mostra um desaquecimento no faturamento, isto, devido aos reflexos da redução das encomendas verificadas com maior ênfase no segundo semestre de 2002. Segundo o presidente da Abimaq, essas quedas irão amenizar-se com as perspectivas de melhoras no comportamento econômico, tais como as quedas das taxas de juros e a aprovação da Reforma Tributária, as quais passarão a influenciar como indutores de maior confiança por parte dos investidores.

## O SETOR METAL MECÂNICO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

A colonização italiana, que se instalou na Serra, trouxe indústrias de alimentação, principalmente as vinícolas, mais os setores de metalurgia e mecânica, tendo neste último, hoje, um dos seus pontos mais fortes na participação da economia.

Segundo dados da FIERGS (Federação e Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul), o pólo metal mecânico do RS já é o maior do continente na produção de ônibus, implementos rodoviários (reboques e semi-reboques) e caminhões fora-de-estrada, tendo um significativo crescimento com a implantação da fábrica da GM em Gravataí.

Uma importante característica do perfil econômico-financeiro do Estado é a produção voltada para a exportação, sendo Estados Unidos, Argentina, Alemanha e Reino Unido os países que mais importam produtos como calçados, fumo, máquinas, carnes e soja do Estado.

Caxias do Sul configura-se como o segundo maior pólo brasileiro do setor metal-mecânico, perdendo apenas para São Paulo. Esse setor assegura para os cofres estaduais 3% do volume total de seu Produto Interno Bruto. Com mais de 1,2 mil indústrias ligadas ao setor metal-mecânico, Caxias do Sul é considerada um pólo de especialização na área de peças automotivas, contando com dois centros tecnológicos para a formação de técnicos e desenvolvimento de tecnologia.

Como 3º pólo do setor, Panambi, desde 1914, se tornou conhecida como a cidade das máquinas pelo crescimento de seu parque industrial. O crescimento da indústria, muito se deve à estrutura do sistema educacional que disponibiliza centros de formação através de cursos profissionalizantes nas áreas técnicas industriais e um curso de extensão da Universidade de Unijuí, que oferece anualmente 100 vagas gratuitas para os cursos de engenharia mecânica. Este incentivo faz surgir, todos os anos, novas empresas formadas pelos próprios alunos destas escolas.

## O SETOR METAL MECÂNICO NA CIDADE DE PASSO FUNDO

Segundo Corrêa (2003), o arranjo produtivo do setor metal mecânico está localizado na Região da Produção do Estado do Rio Grande do Sul, e como cidades-pólo destacam-se Passo Fundo e Marau. Nos setores de implementos agrícolas, metalurgia e plásticos, os integrantes da cadeia vão desde a fabricação da matéria-prima e outros insumos até o produto final, destacando-se como principais atividades a produção de máquinas e implementos agrícolas, peças injetadas em PP e PE, fibra de vidro e a produção de estruturas metálicas.

A primeira empresa do setor na cidade de Passo Fundo, segundo Hexsel e Gárate (2002), foi representada pela filial Fábrica de Pregos “Hugo Gerdau” S/A, instalada em 1933, permanecendo com suas atividades até 1962 quando foi transferida para Sapucaia do Sul por necessidade de expansão.

O setor metal mecânico vem ocupando o 4º lugar na participação do valor adicionado do município desde o ano de 2002.

As empresas do arranjo são responsáveis por suprir o mercado nacional e internacional, destacando-se as empresas Metasa, Semeato, Bandeirante e Marini, sendo que as demais atuam no mercado local e regional. (CORRÊA, 2003).

Na região existem representantes de máquinas e equipamentos comerciais para o setor Metal Mecânico, não existindo nenhuma empresa que as produza no município ou região. Como fornecedoras de insumos, encontram-se empresas de Passo Fundo, Caxias do Sul e a Grande Porto Alegre.

Das instituições locais voltadas para a formação de profissionais para a área, destaca-se a Universidade de Passo Fundo, colégios técnicos, Senai e Senac.

Entre os fatores críticos no setor, evidenciados na pesquisa de Corrêa (2003), destacam-se as poucas interações entre empresas do mesmo arranjo, ou outros arranjos, com empresas de outras regiões do estado. A falta de informações sobre o mercado, tanto interno como externo, bem como a falta de articulação entre as grandes e pequenas empresas fazem com que muitos produtos que poderiam ser desenvolvidos e produzidos no município por empresas locais sejam buscados em outros mercados. Não há um sistema de logística na região, fazendo com que os custos de movimentação dos produtos e insumos sejam altos. Há muita burocracia para o acesso a crédito financeiro. Não existe entre os empresários uma consciência empreendedora quando o assunto é a articulação para buscar novas tecnologias. A mão-de-obra é pouco qualificada e há pouca interação entre as empresas e entre as empresas e as instituições de ensino. As empresas âncoras sentem dificuldade em buscar e exigir a capacitação dos seus fornecedores de menor porte de Passo Fundo, tanto pela falta de interesse como pelo baixo grau de escolaridade. Existe alta competitividade entre as empresas, impedindo o fortalecimento do grupo. Um fator limitante para a ampliação do parque fabril das empresas é a falta de espaço físico no município de Passo Fundo.

## A EMPRESA METASA E O AMBIENTE DE NEGÓCIOS NO SETOR DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS AGRÍCOLAS

A Metasa foi fundada em 30 de dezembro de 1975, sob a denominação Metalúrgica Arco Vila S/A, em Marau. As atividades industriais começaram em setembro de 1976, produzindo esquadrias metálicas em uma área coberta de 1.800m<sup>2</sup>, com 16 funcionários. Em 1979 iniciaram as primeiras atividades na produção de estruturas metálicas.

Em 1981, foi inaugurado, em Porto Alegre, o escritório comercial, com o objetivo de expandir as vendas, bem como divulgar a Metasa no mercado nacional. Em 1982, foi alterada a Razão Social, surgindo então a Metasa S.A - Indústria Metalúrgica. Hoje, com 300 empregados e um parque fabril de 16.000m<sup>2</sup> de área



construída em Marau, a Metasa projeta, desenvolve, fabrica e comercializa estruturas metálicas.

Em julho de 1997, a empresa instalou em Passo Fundo uma filial com 12.000m<sup>2</sup> de área construída, para a produção de máquinas e implementos agrícolas, setor dominado por empresas nacionais. Hoje, a Divisão Agrícola Metasa, como é chamada, está instalada em uma área de 120.000 m<sup>2</sup>. Tem de área construída 15.300 m<sup>2</sup>, distribuídos da seguinte forma: edificação na qual funciona a área administrativa; edificação na qual estão instalados o refeitório, vestiários e o setor de RH e treinamento; pavilhão industrial destinado à fundição de peças para máquinas agrícolas; pavilhão industrial para os setores de Estamparia, Solda; pavilhão industrial para Usinagem, Matrizaria, Tratamento Térmico, Almoxarifado Central, Pintura e Montagem de Implementos Agrícolas; e um último pavilhão industrial, construído recentemente, que une os dois últimos, formando um único bloco de pavilhões industriais para um melhor fluxograma de produção.

Em 1998, recebeu o Prêmio Novidade 98 - Melhores da Terra, conferido pela Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul e a Gerdau. Em agosto de 1998, firmou parceria com a URSUS COMPANY, da Polônia. Foi agraciada, em 1999, com o Prêmio Distinção Indústria de Melhor Máquina para Transplantadora de Mudanças - MTM 2000 pela FIERGS-CIERGS, colocando a Metasa em evidência nacional.

Sua produção concentra-se nos implementos agrícolas como máquinas para plantio. Desta forma, este trabalho, irá se concentrar na divisão de máquinas e implementos agrícolas da empresa Metasa. Diferentemente do setor de máquinas alto-propelidas (tratores e colheitadeiras), o qual é dominado por grandes companhias multinacionais - John-Deer, AGCO do Brasil, New Holland e Valmet -, o setor de máquinas e implementos agrícolas é disputado basicamente por empresas nacionais. A Metasa, com deztoito concorrentes internos, ocupa, hoje, a quarta posição nesse segmento, dominando aproximadamente 12% do mercado.

O setor de máquinas e implementos agrícolas no Brasil ainda depende de avanços tecnológicos significativos para se inserir melhor na economia internacional, ainda que as empresas brasileiras já exportem para vários mercados, principalmente América Latina.

Para o diretor da Metasa existem evidências de uma tendência de internacionalização desse setor, uma vez que empresas européias líderes estão movimentando-se para ingressar mais agressivamente em mercados de países emergentes, tais como China, Índia, México e Brasil. Segundo ele, o mercado europeu está saturado e a exportação para mercados emergentes é prejudicada pela incapacidade dos produtores locais assumirem o preço e custo de importação de tais equipamentos. Nesse sentido, a produção precisa ser realizada com base nos custos do país consumidor do equipamento. Por outro lado, empresas locais precisam de mais tecnologia, ainda que tenham tecnologia superior e dominante na produção de equipamentos para plantio direto, que constitui um tipo específico de produto. Vale lembrar que a tecnologia de produto para plantio direto é de interesse dos fabricantes europeus, uma vez que o plantio direto tem menor impacto ambiental. As empresas européias, por sua vez, dominam tecnologias de produtos a base de *laser* (por exemplo, colheitadeiras com corte a *laser*).

Os produtores de máquinas europeus também precisam criar mecanismos para produzir com custos menores para atender ao mercado do leste europeu e parte da Ásia, o que já vem sendo feito na China por empresas alemãs e austríacas. Nesse segmento, os chineses têm oferecido aos parceiros estrangeiros oportunidades de mercado e estrutura de produção e obtido em troca conhecimento gerencial e tecnologia de produto.

Outro fator importante no atual contexto é a presença de investidores internacionais na região. Eles têm feito propostas de aquisições, visitam fábricas e acompanham o trabalho das empresas nas feiras locais, regionais e internacionais.

O Brasil é particularmente atraente para investidores internacionais nesse setor por já dispor de uma sólida estrutura de produção e, por já estar abastecen-

do parte do mercado latino americano. Países como Peru, Equador e Chile, os quais são compradores tradicionais de fabricantes europeus de máquinas e implementos, já estão começando a se abastecer de produtos fabricados no Brasil.

Em termos de mercado, o Brasil como um grande produtor de grãos, tende a ampliar suas atividades. As projeções indicam que o Brasil vai passar de 40 milhões de hc. de área de plantio para 90 milhões de hc., o que desperta um interesse ainda maior de empresas internacionais.

Para as empresas locais, fatores como o custo do dinheiro – taxas elevadas de juros – dificulta investimentos para acompanhar o crescimento da demanda e desenvolvimento tecnológico para ingressar em mercados com demandas mais sofisticadas.

Outro aspecto que pode ser interpretado como indicador de uma tendência ao crescimento de parcerias internacionais é a especificidade do mercado brasileiro e latino americano. Segundo o diretor da Metasa, as máquinas européias precisam sofrer adaptações significativas para o mercado brasileiro, as quais poderiam ser realizadas pelas empresas nacionais que já conhecem as especificidades do solo brasileiro decorrente de vários anos de pesquisa em parceria com universidades e outros institutos de pesquisa como a EMBRAPA.

[...] nós podemos trazer tecnologia da Europa, não muitas vezes no conjunto da máquina. Nós podemos trazer nos detalhes da máquina, em alguns conjuntos e subconjuntos, porque a máquina brasileira tem que ser uma máquina mais robusta, e não é só no Brasil, na América Latina toda. (Dir. Metasa)

Quanto à política de relação com fornecedores, a Metasa busca hoje a formação de sistemistas na região. Assim, reduziu a pulverização de fornecedores e investiu na qualificação de empresas locais, fornecendo, às vezes, até a matéria-prima.

Quanto à atuação no mercado internacional, a mesma tem ocorrido através de exportação, utilizando-se de revendedores e distribuidores. A empresa, em um segmento distinto do que objeto deste estudo, formou uma *join-venture* no ramo de *pivot* de irrigação, com uma empresa austríaca, criando a Bawer-Metasa. O controle desta aliança é dividido, ou seja, a comercialização dá-se pela Bawer, e a Metasa participa com a produção e fabricação dos equipamentos. Tal experiência avaliada como positiva, fortaleceu a tendência de formação de parcerias no setor de máquinas e implementos agrícolas.

A Metasa é uma empresa com orientação para produção, o que se explica pelo elevado controle das atividades estratégicas por engenheiros e que pode ser evidenciado pela fala do presidente apresentada a seguir:.

[...] a nossa base é a criação, nós temos um setor de engenharia que dá sustentação para que a gente se atualize, para que a gente possa participar, inovar né. Então, lógico, a engenharia dá....é o ponto de partida para o desenvolvimento dos nossos produtos. (Dir. Metasa)

Hoje a empresa tem uma política sistemática de pesquisa e desenvolvimento. Já existem projetos financiados pela FINEP para desenvolvimento de novos produtos, além de parcerias com a EMBRAPA e universidades comunitárias e federais. Esta base de pesquisa é fundamental para a realização de intercâmbio tecnológico com parceiros internacionais. Os dirigentes vêem a inovação e os investimentos em tecnologia e treinamento como principais fatores responsáveis por um crescimento de 81,33%, no faturamento de 2002 para 2003.

A direção da empresa é parcialmente profissionalizada, mantendo membros da família nas operações ao lado de executivos contratados. A empresa desenvolve atividades de planejamento de forma sistemática. Essa estrutura de governança, diferentemente das empresas com direção não profissionalizada, facilita o processo de negociação.

Percebe-se que a administração da empresa tem visão do mundo globalizado, que embora não veja perspectivas de formar alianças com empresas concorrentes

nacionais, devido à cultura que essas apresentam, não possui restrições à formação dessas parcerias, no intuito de compartilhar e desenvolver tecnologia, para se obter diferencial não em função de preço, mas em produto, qualidade, tecnologia e *know-how*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A PERTINÊNCIA DE FORMAÇÃO DE ALIANÇAS INTERNACIONAIS PELA DIVISÃO DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS DA EMPRESA METASA DE PASSO FUNDO

Conforme já foi evidenciado ao longo da revisão teórica deste artigo, existe uma ampla variedade de explicações para formação de alianças internacionais por parte de uma empresa. Os benefícios para formação também são diversos e envolvem aspectos tangíveis e intangíveis.

No estudo realizado, observou-se uma convergência de fatores ambientais e organizacionais que indicam uma tendência favorável para formação de alianças internacionais. Com relação ao setor, foi identificado um conjunto de elementos que limita a capacidade de expansão para as empresas brasileiras e que pode ser superado através de alianças com empresas internacionais. Dentre esses fatores, identificou-se carência de tecnologia, para tornar os produtos mais competitivos internacionalmente, e baixo conhecimento das práticas de gestão internacional, utilizando-se basicamente de estratégias de exportação direta para acessar esses mercados.

Em um nível mais macro, também aparece o chamado custo Brasil, com taxas elevadas de juros que dificultam o financiamento de projetos de expansão. No que concerne ao aspecto mais regional, pesquisas indicam um sistema de logística deficiente, o qual eleva o custo de movimentação dos produtos e insumos.

No aspecto gerencial, constatou-se um baixo nível de interação e cooperação entre as empresas na cadeia produtiva e um baixo nível de informações sistematizadas sobre o mercado interno e externo. Associados a esses fatores estão uma consciência empreendedora baixa, quanto à articulação das empresas do setor para obtenção de tecnologia; mão-de-obra com baixo nível de qualificação; e estruturas gerenciais predominantemente familiares – baixo nível de profissionalização. Essas estruturas familiares têm sido marcadas pela resistência à incorporação de inovações tecnológicas e gerenciais e restrição à formação de associações com parceiros internacionais. Cabe destacar, no entanto, uma tendência de contratação de executivos profissionais em maior número pelas empresas familiares de maior porte.

Esses problemas encontrados no setor poderiam reduzir a atratividade das empresas locais para formação de parcerias com empresas estrangeiras. No entanto, pode-se verificar um conjunto de fatores que indicam oportunidades de crescimento do setor, despertando o interesse de investidores internacionais. Entre os fatores que podem atrair os investidores externos estão: a) o baixo nível de internacionalização da concorrência no mercado interno, o qual é ocupado quase 100% por empresas nacionais; b) setor apresenta um bom nível de estruturação da atividade de produção, quando comparado com os países vizinhos, podendo tornar-se uma base de produção e assistência técnica para os parceiros estrangeiros; c) e finalmente, estudos mostram uma tendência de crescimento da área de plantio no Brasil de 40 milhões de ha. para 90 milhões de ha., o que representa uma significativa expansão do mercado interno.

Pode-se considerar, também, que a estratégia de entrar no mercado através de investimento direto sem parceria seria dificultado pelas especificidades do ambiente institucional brasileiro e pela necessidade de estudos específicos para adaptação das máquinas e implementos agrícolas para o nosso solo. Vale lembrar

que as empresas brasileiras já acumularam muitos anos de pesquisa para desenvolvimento de produtos adequados às condições de solo local.

Finalmente, é apresentado um conjunto de fatores ambientais e organizacionais que indicam um momento favorável a formação de alianças internacionais nesse setor no Brasil:

**Quadro 2 - Condições Ambientais e Organizacionais Favoráveis à Formação de Parcerias Internacionais**

Necessidade de tecnologia para internacionalização do setor
Necessidade de <i>know-how</i> gerencial em todas as áreas; principalmente quando se considera o objetivo de entrada nos mercados de países desenvolvidos.
Estagnação do mercado da Europa ocidental, fazendo do mercado brasileiro de máquinas e implementos agrícola alvo para investida de empresas européias e americanas.
Custo elevado das máquinas importadas para os produtores de países em desenvolvimento, exigindo preços baseados nos custos locais de produção.
Complexidade do mercado e do contexto institucional local, tornando atraente para os investidores internacionais as estratégias de cooperação com empresas locais para ingresso mais rápido e mais seguro no mercado
Existência de negociações para formação de parcerias e a percepção dos empresários locais de que estratégias cooperativas representam alternativas válidas para fazer frente à competição internacional.

No que concerne especificamente à empresa Metasa, a mesma pode obter de parceiros internacionais tecnologias de gestão para se estabelecer no mercado europeu, asiático e americano, bem como compartilhar riscos de novos investimentos. A internacionalização da empresa ficaria facilitada através de uma parceria com uma empresa que já disponha de legitimidade no mercado internacional e que possa oportunizar para a Metasa novos canais de distribuição.

Em síntese, a Metasa poderia, através de uma aliança, reduzir suas dependências ambientais, uma vez que a tendência é o acirramento da competição e o aumento do poder de barganha dos clientes (Pfeffer & Salancik, 1978; Pfeffer & Nowak, 1976), bem como poderia desfrutar do prestígio de um parceiro internacional para posicionar-se no mercado de países desenvolvidos, nos quais ainda não dispõe da reputação necessária (Gulati, 1998; DiMaggio & Powell, 1991). Essa empresa pode oferecer em troca o conhecimento do ambiente institucional brasileiro, uma boa base de produção, controle de canais de distribuição no Brasil e em outros países da América Latina e conhecimentos técnicos sobre as especificidades tecnológicas necessárias para as condições locais. É uma empresa que tem prestígio no âmbito nacional, podendo oferecer maior legitimidade ao parceiro que pretende ingressar no mercado local.

A pertinência da formação de parcerias no setor de máquinas e implementos agrícolas na região de Passo Fundo por empresas locais pode ser explicada considerando a redução de custos de transação, a redução de interdependências ambientais e a obtenção de legitimidade para ingresso em mercados distantes e desconhecidos. As empresas locais, e em especial a Metasa, dispõem de recursos importantes como: controle de parte significativa do mercado doméstico e acesso a uma parte do mercado internacional de países em desenvolvimento; tecnologia de produto para condições de produção na América Latina; controle dos canais internos de distribuição e comercialização; conhecimento do contexto institucional; pessoal técnico qualificado para a área de produção; e, finalmente, infraestrutura de máquinas para produção. Esse é um setor importante para o país, o que pode ser traduzido em possibilidades de incentivo ao longo da cadeia produtiva, bem como é um dos setores em crescimento ao longo de toda a cadeia.

## REFERÊNCIAS

- ABIMAQ. Associação Brasileira da Indústria de Máquinas. Disponível em <<http://www.abimaq.org.br>>. Acesso em: 17 set.2003
- ALTER, C.; HAGE, J. **Organizations working together**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1993.
- BALESTRO, M.V.; JÚNIOR, J.A.V.A; LOPES, M.C.; PELLEGRIN, I. de. A experiência da Rede PETRO-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba/PR, Ed. Especial, V.8, 2004.
- BALDI, M.; LOPES, F. D. Rede – forma híbrida ou nova forma? **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. Portugal/Brasil. V.1, n.º 3, p.32-46, 2002.
- BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial**. São Paulo: CULTRIX, 1973.
- BLEEK, J., ERNST, D. The death of the predator. In: BLEEK, Joel, ERNST, D. **Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace**. New York: Wiley, 1993.
- BORYS, B; JEMINSON, D. B. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. **Academy of Management Review**. New York, n.14, p. 234-49, 1989.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.
- CORREA, Marcio Rogério. **Diagnóstico do arranjo produtivo local**: caracterização do arranjo produtivo do setorial metal-mecânico da região da produção do RS. Sebrae: 2003
- CLEGG, Stewart R. **Frameworks of power**. London: Sage, 1990.
- CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: CONTRACTOR, F.; LORANGE, P (eds.). **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. p. 03-28.
- CYRINO, A. B.; JÚNIOR, M. de M. Emerging global players: evidences from the internationalization processes of Brazilian firms. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia/SP. **ANAI DO XXVII ENANPAD, Curitiba, ANPAD, 2003**. 1 CD-ROM.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**. Ann Arbor, MI, v. 48, p. 147-160, 1983.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. Chicago, Illinois, v. 91, p. 481-510, 1985.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v. 19, p. 293-317, 1998.
- HAUNSCHILD, P. R. Inter-organizational imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition activity. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, n. 38, p. 564-92, 1993.
- HEXSEL, C. A.. GÁRATE, H. E.. **Comércio do século XX de Passo Fundo**. Gráfica e Editora Berthier:2002.p.153-154
- HATCH, Mary Jo. **Organization theory**. Oxford, Oxford University Press, 1997.

LANIADO, R.; BAIARDI, A.. A contribuição das redes na formação da cooperação empresarial: um estudo de caso. **Organização & Sociedade**. Salvador/BA, V.10, Nº 27, 2003.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 37, p. 76-104, 1992.

LOPES, Fernando Dias. **A influência do ambiente institucional na formação de joint ventures internacionais: um estudo de caso na Puig-Memphis**. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, .2003.

METASA. Disponível em: <<http://www.metasa.com.br>>. Acesso em: 4 set. 2003

MINTZBERG, H. et alli. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Virginia I.; DRUMMOND, Aldemir; RODRIGUES, Suzana B. Joint venture: aprendizagem tecnológica e gerencial. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 99-121.

PFEFFER, J., NOWAK, P. Joint ventures and inter-organizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 21, p. 398-418, 1976.

\_\_\_\_\_ ; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper and Row, 1978.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago, The University of Chicago Press. 1991.

POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks and pharmaceutical industries. **California Management Review**. Berkeley, CA, v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.

\_\_\_\_\_. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (eds.). **Research in Organizational Behavior**: Greenwich, CT: JAI Press, 1990. p. 295-336.

\_\_\_\_\_. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**. Berkeley, CA, v. 30 (1), p. 67-87, 1987.

RODRIGUES, Suzana B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas. 1999. p. 183-205.

ROBERTS, Peter W.; GREENWOOD, Royston. Integrating transaction cost and institutional theories: toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption. **The Academy of Management Review**. New York, v. 22, p. 346-373, April. 1997.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v. 7, p. 37-51, 1986.

WILLIAMSON, O. **The economic institution of capitalism**. New York: Free Press, 1985

\_\_\_\_\_. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. In: WILLIAMSON, O. **Industrial Organization**. Cheltenham, UK; Brookfield, Vt.; USA: Elgar Pub., 1996.

# SUCESSÃO DE DIRIGENTES NA EMPRESA FAMILIAR: ESTRATÉGIAS OBSERVADAS NA FAMÍLIA EMPRESÁRIA

Cátia Tillmann\*  
Denise Grzybovski\*\*

## RESUMO

A tendência mundial de empresas familiares é desaparecer ao ingressar a terceira geração. Parece evidente que a sobrevivência dessas empresas depende, entre outros aspectos, do desenvolvimento de estratégias sistemáticas de sucessão, as quais podem resultar em mudanças organizacionais profundas. Este artigo consiste em uma análise teórico-empírica do comportamento e das atitudes de sucedidos e sucessores de empresas familiares, objetivando identificar as estratégias desenvolvidas por famílias empresárias para conduzir os herdeiros à gestão nas empresas familiares. O método adotado foi o multicaso, com análise qualitativa dos dados, dos quais foram analisadas no tempo as estratégias sistemáticas adotadas para a sucessão de dirigentes da família na empresa familiar. O arcabouço teórico contempla a noção de estratégia e de estratégia empresarial, bem como o conceito de empresa familiar e de sucessão a partir dos ciclos de vida apresentados por Gersick e outros (1997).

## ABSTRACT

A worldwide tendency of family enterprises is to die when third generation takes on. It seems evident that the survival of this kind of enterprises depends, among other things, on the development of systematic succession strategies able to guide the company into deep organizational changes. The present article consists in a theoretical empirical analysis of the behavior and attitudes of family enterprises predecessor and successor. The aim is to identify the strategies developed by business families in order to conduct inheritors to the management of family enterprises. The method used in the study was "multi case" with qualitative analysis of data. The systematic strategies applied during succession period were analyzed through the time. The theoretical content includes strategy and business strategy notions, besides the concept of family enterprise and succession based on life circles theory introduced by Gersick and others (1997).

\* Graduada em Administração/UPF (Universidade de Passo Fundo)

\*\* Prof<sup>a</sup>. CEPEAC/FEAC/UPF

## INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo identificar as estratégias desenvolvidas por famílias empresárias para conduzir os herdeiros à sucessão dos dirigentes nas empresas familiares. Para tanto utilizam-se relatos de empresários e de seus herdeiros eleitos como sucessores nos negócios da família empresária para, através da literatura sobre estratégia, contribuir com o debate dos aspectos positivos que envolvem o momento da sucessão dos dirigentes nessas organizações. A finalidade é compreender teoricamente as razões de ruptura por que passam empresas familiares em função da passagem da gestão de geração a geração de membros da família empresária, para, então, em etapa subsequente, discutir estratégias que ampliem o ciclo de vida de empresas familiares.

As características e formas de organização das empresas familiares configuram-se em função de interesses mútuos, tanto em termos estratégicos (filosofia empresarial, políticas, metas e objetivos estabelecidos) quanto em relação aos propósitos da família. Normalmente, são bem sucedidas quando há consciência por parte dos proprietários de que a administração deve ser profissionalizada (RICCA, 1993). A sucessão de dirigentes em empresas familiares é fortemente influenciada pelo direito subjetivo ao cargo pelos laços familiares e se apóia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização. Mas, as condições determinadas e requeridas pelo mercado não podem ser desprezadas, uma vez que o contexto macroambiental é relevante à consecução de resultados operacionais e ao desenvolvimento e sobrevivência organizacional (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

O equilíbrio entre os interesses individuais/familiares e organizacionais pode ser a chave para a sobrevivência das empresas familiares durante o período em que ocorrer o processo de transição de membros da família proprietária na gestão da empresa. A sucessão é um tipo de estratégia que acompanha a evolução da empresa e o seu planejamento passa a ser vital para a sobrevivência da mesma. No entanto, parece que os gestores de empresas familiares estão despreparados para lidar com tal situação, pois a influência das famílias sobre os negócios que elas possuem e dirigem, muitas vezes, é invisível para os teóricos da administração. Além disso, existe, ainda, o fator agravante de se formarem executivos utilizando, predominantemente, materiais e conhecimentos desenvolvidos em outros países, em outras culturas e outros ambientes (BETHLEM, 1999).

Mesmo diante da falta de atenção acadêmica para o tema "empresa familiar", as estatísticas mundiais apontam de 65% a 80% do total de empresas como sendo do tipo familiar (LETHBRIDGE, 1997). A força dessas organizações faz com que elas sejam consideradas responsáveis por grande parte do desenvolvimento econômico mundial (RICCA, 1993), sustentando e desempenhando importante papel no desenvolvimento regional. Sendo assim, o sucesso ou o fracasso no momento da sucessão dos dirigentes membros da família empresária vai provocar reflexos no desempenho da economia.

Mas o contexto atual e os elevados índices de competitividade no mercado apontam para a crescente necessidade de profissionais qualificados técnica e experimentalmente para bem administrar empresas. A sucessão de dirigentes, planejada estrategicamente, antecipa resultados positivos e aumenta as chances de êxito das empresas familiares.

Lanzana e Costanzi (1999) apontam que a maioria das empresas familiares não tem vida longa; somente 30% delas passam para a segunda geração e apenas 10% chegam à terceira. Em nível regional, pesquisas empíricas desenvolvidas no Centro de Pesquisa e Extensão, da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis – Cepeac/Feac, na Universidade de Passo Fundo, revelam que nas regiões da Produção e Noroeste Colonial, no Estado do Rio Grande do Sul, as empresas industriais tipicamente familiares representam apenas 26,1% do total existente; as empresas da família, aquelas que ainda estão na geração do



fundador, totalizam 61,1% e as não familiares 12,8%. Isso significa que as empresas nascem pelo espírito empreendedor do fundador, com o apoio das famílias empresárias, mas não se consolidam em empresas familiares.

Nesse artigo assume-se que o desenvolvimento de estratégias sistemáticas de sucessão de dirigentes pode resultar em maior longevidade das empresas familiares. A sucessão dos dirigentes nas empresas familiares brasileiras merece maior atenção dos pesquisadores, pela possibilidade dessas empresas promoverem o desenvolvimento econômico e social do país, aumentarem o número de postos de trabalho, produzirem considerável aumento do mercado consumidor e melhorarem os níveis de distribuição de renda.

Com esse enfoque, o presente artigo apresenta-se em cinco seções: primeiro, um esboço teórico que sustenta o posicionamento das autoras e orienta o pensamento do leitor; em seguida, discute-se o campo de estudos e a problemática que o envolve; na seqüência, descreve-se o delineamento metodológico utilizado no desenvolvimento do trabalho. A última parte apresenta os resultados do estudo, que apontam para a necessidade do desenvolvimento e implementação profissionalizada de estratégias sistemáticas de sucessão diferenciada para empresas familiares, valorizando no herdeiro-sucessor as habilidades humanas que permitem gerenciar aspectos de relacionamento familiar no ambiente do trabalho e, ao mesmo tempo, as estratégias do negócio junto ao mercado.

## A EMPRESA FAMILIAR E A SUCESSÃO DE DIRIGENTES

Embora o assunto empresa familiar seja comum, não existe um consenso quanto a sua conceituação. Segundo Davel e Colbari (2000), mais de 34 definições diferentes podem ser encontradas na literatura, mas a mais aceita até hoje foi proposta por Robert G. Donnelley, em 1964, que considera a empresa como familiar quando por, pelo menos, duas gerações ela esteja fortemente identificada a uma família e esse vínculo influencia mutuamente as políticas da empresa, os objetivos e os interesses da família. Lodi (1993) interpreta então que a empresa de um fundador sem herdeiros não pode ser considerada familiar, bem como aquela em que a família aplica o dinheiro apenas como investidora.

Para fins deste estudo fica convencionado que empresa familiar é aquela em que a sucessão está relacionada ao fator hereditário, e os valores institucionais cultuados na empresa identificam-se com um sobrenome ou o nome de um fundador. A empresa é considerada familiar apenas quando passa para a segunda geração (LODI, 1993; DONNELLEY, 1964). Antes disso, a empresa é apenas pessoal ou "empresa da família".

A complexidade conceitual também é reproduzida no modelo de gestão desse tipo de empresa. Para a maioria das pessoas, as coisas mais importantes das suas vidas são a família e o trabalho (GERSICK et al., 1997). As empresas familiares reúnem relações familiares e laborais, e, portanto, são universos complexos, os quais devem ser entendidos sempre com olhares que se alternam entre o foco no todo e a percepção sobre o funcionamento das partes.

Num cenário dinâmico, as diferentes fases da família e do desenvolvimento empresarial ocorrem ao mesmo tempo. A primeira fase do ciclo da empresa familiar é o próprio início da família empresária (GERSICK et al., 1997), marcada por um sonho do fundador da empresa de um futuro promissor, com níveis satisfatórios de segurança social e econômica à sua família. Esta primeira etapa é também denominada fase da sobrevivência, pois este momento exige uma intensa atividade profissional, com longas jornadas de trabalho.

A consequência da dedicação aos negócios aparece noutras etapas do ciclo vital da organização, sob a forma de culpa do fundador em relação à dedicação afetiva familiar. Essa situação faz o fundador aceitar que alguns familiares ultrapassem os limites de comportamento que seriam adequados ao meio empresarial.

A segunda fase é marcada pela entrada dos filhos na empresa da família. Nesse momento, os pais e parentes necessitam reconhecê-los como profissionais. É uma fase da empresa que exige discussão e estabelecimento de critérios para a entrada dos filhos na empresa e um planejamento de carreira mutuamente assumido.

A terceira fase envolve o trabalho conjunto das diferentes gerações e cabe ao líder administrar complexas relações de parentesco, ampla diversidade de pessoas em termos de idade, gênero e ideais. O líder se depara com interesses que muitas vezes entram em colisão, exigindo intervenção, tolerância e novos arranjos. A empresa é agora um sistema complexo. O sucessor normalmente possui formação acadêmica e profissional diferente do fundador, que resulta em visão diferente da trajetória da empresa e acentua os conflitos internos (GRZYBOVSKI, 2002). Essa fase é marcada pela gestão de conflitos numa tentativa de fazer convergir os interesses dos diferentes atores envolvidos (familiares e não-familiares).

A literatura sobre sucessão em empresas familiares aponta a sucessão como sendo um processo que, na visão de Gersick et al. (1997), se caracteriza como a quarta e última fase de uma empresa familiar, marcada por constante preocupação com o momento da transição. Os fundadores sempre vistos como pessoas "fortes", "hábeis" e "inteligentes" estão a envelhecer e, portanto, com sinais de declínio não só fisiológico mas também de ambição e força empreendedora. Mesmo que as empresas não estejam preparadas, as transições vão ocorrer e os ciclos recomeçar.

Para Lodi (1993) e Gersick et al. (1997), a sucessão familiar é uma transferência de poder, geralmente conduzida em períodos de três a cinco anos, e preparada ao longo de uma geração. Sendo assim, então, a sucessão não pode ser vista como "uma fase", mas como um conjunto de estratégias deliberadas no seio familiar e, em momento oportuno, apresentadas à empresa. Por isso a sucessão pode ser discutida teoricamente tanto como processo, quanto como estratégia. O êxito obtido na empresa no momento de transição de dirigentes depende das estratégias adotadas pelo fundador-sucedido na preparação do herdeiro-sucessor.

## ABORDAGENS TEÓRICAS DA ESTRATÉGIA

As discussões teórico-conceituais do termo "estratégia" são diversas, como pode ser visto no trabalho de Chrisman, Hofer, Boulton (1988). Os referidos autores discutem os conceitos de estratégia a partir de diferentes concepções teóricas e destacam os esquemas classificatórios genéricos de estratégia para circunstâncias especiais, como para empresas em declínio e que precisam retomar os níveis de competitividade anterior. Os autores observam que mais ênfase tem sido dada a classificações que se aplicam a uma gama maior de situações em nível negocial, dentre os quais destacam-se Porter (1985, 1997), Mintzberg (1977, 1987) e Miles e Snow (1978).

Os diferentes conceitos de estratégia são discutidos, especialmente, por Mintzberg (1977) e, numa terminologia comum, estratégia é considerada como um *plano*, o que necessariamente não é uma regra. O autor é partidário da proposta conceitual de estratégia como um *modelo* identificado num conjunto de decisões, que revelam uma consistência no tempo. Assim, a estratégia é considerada formada num processo histórico.

Porter (1985, 1997), no entanto, utiliza os conceitos de estratégia genérica e cadeia de valor para desenvolver um modelo de competitividade empresarial e que se torna referência nos estudos organizacionais. O ponto de partida é a organização industrial numa perspectiva de racionalidade econômica, através da qual o dirigente toma decisões estratégicas em busca da maximização econômica dos recursos da empresa. O dirigente da organização deve tomar decisões que visam combinar produtos e mercados em busca de uma posição estratégica no mercado (liderança em custos ou diferenciação) com base na capacidade da alta

gerência analisar o ambiente, ler os sinais e desenhar cenários que permitem adotar um posicionamento estratégico em busca da sobrevivência ou do crescimento organizacional.

Nessa mesma linha de pensamento, Mintzberg (1987) também apresenta contribuições teóricas. Ele entende que os processos de formulação e de implementação estratégica devem ser rotineiros, numa perspectiva de aprendizagem contínua (ARGYRIS, 1992; GARVIN, 1993), em busca de soluções estratégicas criativas (KIM, 1998) durante toda a existência da empresa. Alinhando-se ao propósito deste artigo, Mintzberg (1977) observa que a postura gerencial deve ser estruturada em torno da história passada de capacidades empresariais e de um futuro de oportunidades de mercado, que permite conectar o pensamento com a ação, moldando estratégias emergentes.

Nesse sentido, a proposta de Mintzberg (1977, 1987) atende às necessidades das empresas familiares por valorizar o passado e permitir uma aprendizagem em prol da modernidade. Mintzberg (1977), ao discutir a formulação de estratégia como um processo histórico, observa que estratégias estabelecidas *a priori* constroem diretrizes que resultam, *a posteriori*, num comportamento decisório específico. Portanto, a estratégia pode ser vista como intencional ou não intencional, ou seja, poderá ser uma decisão consciente do dirigente ou poderá formar-se gradualmente pelas suas ações num período de tempo.

Sendo assim, a identificação das decisões de um dirigente de empresa familiar em relação a determinado membro da família na empresa pode revelar as estratégias adotadas para o momento da transição de uma geração à outra na empresa e representar o elo entre o passado e o futuro da empresa, oferecendo um conjunto de decisões estratégicas que moldam o comportamento da empresa no mercado, independente da geração da família empresária que atua na gestão da empresa.

Gimenez et al. (1999) chamam a atenção para a possibilidade de que diferentes abordagens teóricas da estratégia (clássica ou sistêmica) poderão promover resultados diferenciados, uma vez que consideram o estrategista suscetível à influência de interesses subjetivos no plano estratégico, como valores culturais ou poder gerencial.

Miles e Snow (1978) são teóricos que ampliam a abordagem conceitual para estratégias competitivas que levam em conta as propostas de Mintzberg (1977, 1987) e que contemplam as preocupações de Gimenez et al. (1999). Essas se somam às crenças dos administradores sobre o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Dessa forma, o modelo proposto pelos referidos autores perpassa pela proposta de adaptação do produto e mercado ao ambiente percebido pelo empreendedor e ao desenho organizacional, tipologizando as empresas em defensivas, prospectoras, analíticas ou reativas. "O não-alinhamento entre estratégia e estrutura resultará na firma ineficaz naquela indústria, caracterizando formas instáveis de organização" (GIMENEZ et al., 1999, p.60).

Os tipos estratégicos reativos, identificados por Miles e Snow (1978), em muito se assemelham com as características organizacionais que Grzybovski (2002) tem encontrado em empresas familiares. Tal fato leva as autoras a pensarem que as estratégias de sucessão de dirigentes em empresas familiares, sejam aquelas deliberadas na família nuclear ou na empresa, podem explicar questões ligadas à sobrevivência, longevidade e ciclo de vida em empresas familiares.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tentar suprir uma lacuna dos estudos sobre empresas familiares que trata de estratégias relativas à sucessão de dirigentes membros da família empresária é tarefa desafiadora e muito instigante quando se trabalha com relatos dos empresários e dos seus sucessores.

Esse estudo, que teve como fonte de informações os alunos do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo (RS), se deu em dois momentos distintos. Primeiro, em abril de 2001, aplicou-se um questionário semi-estruturado a uma amostra de 229 alunos, considerando-se uma margem de erro amostral de 5% (BARBETTA, 1994). Caracterizada como exploratória, essa fase da pesquisa tinha por objetivo conhecer a realidade profissional dos futuros administradores para, então, identificar os informantes a serem entrevistados na segunda fase. Foram buscados filhos de empresários (herdeiros) e que trabalhavam nas empresas de suas famílias.

Uma vez identificados, esses, assim como os seus pais dirigentes da empresa da família, foram entrevistados e constituíram o grupo de informantes. Entrevistar ambas as gerações teve o propósito de enriquecer o estudo através do cruzamento de diferentes pontos de vistas pelas experiências vividas e identificar os pontos cruciais para o planejamento das estratégias de sucessão, visando à continuidade da empresa, bem como comprovar a importância de tal planejamento para a sobrevivência e a longevidade de empresas familiares.

Encerrada a coleta de dados junto aos alunos integrantes da amostra (fase I), acumulou-se uma imensa quantidade de informações que foram organizadas, descritas e correlacionadas, a fim de compreender os dados, ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado e, então, relacioná-lo à teoria. Nos 229 questionários respondidos, foram identificados 101 alunos cuja família é proprietária de empresa, independentemente do porte, dos quais sete estavam sendo preparados para assumir a direção dos negócios da família no lugar dos pais e que eram os informantes desejados para o presente estudo.

A fase II da pesquisa é formada pelo programa de entrevistas com sucessores e sucedidos. O grupo de informantes foi composto por gestores e herdeiros de sete empresas de diferentes atividades econômicas comerciais, industriais e de serviços. A transcrição das entrevistas deu origem ao "mapa de dados" que norteou a análise comparativa e a interpretação conjunta através do número de repetições de uma mesma palavra, apresentados em forma de categorias de análise (MINAYO, 1994; BARDIN, 1977).

A análise dos dados foi realizada por meio de planilhas comparativas das respostas do herdeiro-sucessor com as do fundador-dirigente da empresa familiar do qual o primeiro faz parte. Com a finalidade de permitir uma síntese das informações gerais do empreendimento e garantir visibilidade e transparência do caminho percorrido pelo pesquisador para a interpretação qualitativa dos dados, elaborou-se um quadro-síntese de utilização restrita, mantendo o sigilo dos dados. O resultado das análises é apresentado a seguir.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nessa etapa são descritos os dados coletados nas entrevistas com sucessores e sucedidos de empresas familiares. O cruzamento de idéias, conflitos, emoções, visões de mercado e opiniões das diferentes gerações revelam dados interessantes para o delineamento de estratégias sistemáticas de sucessão nas empresas familiares.

## AS DECISÕES NA EMPRESA E A VIDA DO HERDEIRO

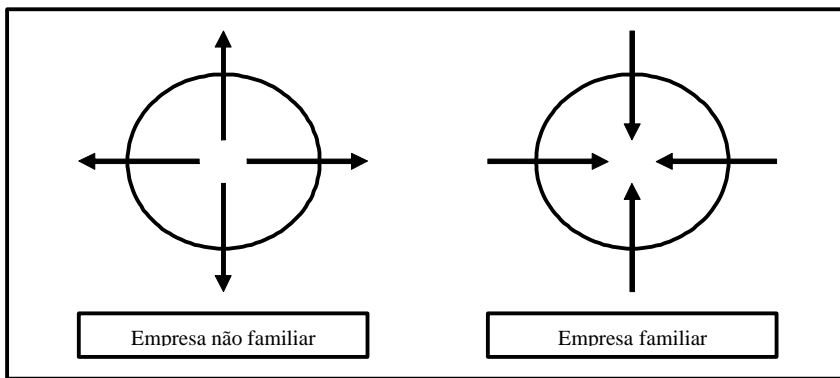
Muitos foram os problemas enfrentados pelas famílias empresárias: mudanças no segmento de atuação, gerenciamento das finanças, ausência na formação dos filhos. Os problemas podem ser os mesmos através dos tempos, mas a rapidez e o desafio com que se apresentam à sociedade empresarial de hoje colocam os desafios do mercado num primeiro plano diante dos planos da família

empresária e em um contexto totalmente diferente, ao qual adicionam-se novos riscos. Durante um momento de crise, até mesmo as mudanças normais e inevitáveis tornam-se supermudanças (KIM, 1998).

A história das empresas familiares, a forma como ela foi contada aos herdeiros e por eles vivida, influencia o grau de comprometimento gerencial dos segundos para com as primeiras, bem como a eficácia da estratégia formulada para o momento da sucessão de dirigentes. As empresas estudadas surgiram de uma pequena empresa criada pelo espírito empreendedor do fundador. O objetivo era manter a família e garantir o estudo dos filhos. O empreendedor envolvia toda a família no trabalho e exigia dedicação ao mesmo tempo em que fomentava o espírito de união da família, a confiança e a vontade de “crescer”.

Os depoentes revelam que em momentos de transição no mercado, a empresa familiar se destaca. A família se une para “salvar” o negócio (Fig.1), o que acaba por estreitar os laços familiares e, no mercado, mais força e resistência para enfrentar a concorrência.

**Figura 1 – Sentido das Forças nas Empresas em Momentos de Crise**



Fonte: As autoras (2002).

Os dados aqui apresentados encontram vínculo e reforço na teoria de Mintzberg (1977), pois as decisões convergem para uma estratégia de valorizar o passado, ao mesmo tempo em que permitem e estimulam a aprendizagem em prol da modernidade. As decisões para o momento da sucessão de dirigentes estabelecem vínculos entre passado e futuro ao formarem estratégias que consolidam a empresa no mercado, ao mesmo tempo em que mantêm viva a tradição da família empresária.

O forte vínculo presente nas ações de membros da empresa familiar, retratado na Fig. 1, também se dá pelo conjunto de valores e princípios trazidos da família e reproduzidos na empresa. A conduta gerencial do dirigente passa a ser responsável pela transformação do pequeno empreendimento em grandes estabelecimentos (comerciais, industriais ou de serviços). Esse é o momento em que o fundador formula estratégias para manter a empresa viva através de seus filhos. É a vontade de que o esforço e a dedicação seja perpetuada fisicamente através do nome da família na empresa.

Muito além dos sentimentos de família que norteiam as relações empresariais, os entrevistados reconhecem que o mercado atual exige nova postura empresarial dos herdeiros diante daquela adotada pelos fundadores. O que não parece preocupar sucedidos é o planejamento comprometido, profissional, das estratégias de sucessão voltado à sobrevivência da empresa.

Para Porter (1997), estratégias precisam ser formuladas para facilitar a tomada de decisões, combinando produtos e mercados. Isso exige do gestor capacidade de analisar o ambiente, ler os sinais e desenhar cenários. É a racionalidade que permite a sobrevivência e o crescimento organizacional, uma ação estratégica que independe da postura da família empresária. Diante da imprevisibilidade no

ambiente sócio-organizacional é que se insere a discussão sobre a longevidade empresarial, desenvolvida por De Geus (2001), e que ultrapassa a visão de lucratividade e valor para os empresários e acionistas.

Além de formular estratégias, o herdeiro-sucessor deve estar preparado para adotar comportamento decisório coerente que converge para uma estratégia (MINTZBERG, 1977) orientadora do comportamento para toda a organização, numa busca contínua de soluções criativas, como sugerem Mintzberg (1987), Argyris (1992), Garvin (1993) e Kim (1998). É preciso estar intelectualmente preparado para a era do conhecimento e, para tanto, estratégias formuladas auxiliam a organização para enxergar à frente dos concorrentes, identificar, captar e fidelizar os clientes e manter a organização.

## ESTRATÉGIAS DE INGRESSO DO HERDEIRO NA EMPRESA DA FAMÍLIA

Os sucedidos entrevistados revelaram a precoce inserção dos filhos nas atividades empresariais. O fato de eles estarem envolvidos com os negócios desde a primeira infância fez com que compreendessem o funcionamento e a importância da empresa na vida de suas famílias e, gradativamente, ela (a empresa) passa a ser uma extensão do lar. A impressão de que sabem tudo a respeito da empresa parece tornar o planejamento e o delineamento de ações estratégicas inútil e desnecessário, enquanto a inserção precoce se torna fundamental. Na visão de Mintzberg (1977), no entanto, essas são decisões do fundador que convergem para uma estratégia (formação).

Nos casos estudados se observou que o processo de ingresso de herdeiros na empresa da família foi “sem pressão”, por interesse próprio. Outros, previamente escolhidos como herdeiros da gestão, foram estimulados compulsoriamente a “descobrir” a origem dos recursos financeiros que proviam o sustento da casa. “Vão lá para ver de onde vem o dinheiro!”; “Eles precisam acompanhar para aprender a vivência, a honestidade e a prática”. Essa é uma decisão da família para projetar a sucessão e não enfrentar dificuldades no (re)direcionamento profissional do herdeiro. Por vezes prematuro, o ingresso dos filhos no negócio da família é justificado pelos gestores como a forma de fazê-los aprender a gostar da empresa, para manter os negócios.

Eu sempre tava lá, nem que tava brincando em cima das pilhas lá, mas a gente tava vendo o que tava acontecendo [...] Muitas vezes o pai tinha que sair e coisa e eu ficava sozinho atendendo. Com dez anos eu já tinha que fazer os cálculos pra dá preço pro cliente, essas coisas assim.... [Depoimento de um herdeiro, maio de 2002].

Os fundadores afirmam que assim é possível detectar se o escolhido “dá pro negócio ou não” e substituí-lo em tempo de treinar outro, se for o caso. Essa pode ser considerada uma estratégia de seleção do herdeiro-sucessor. A realidade da infância do herdeiro promove uma lógica da dimensão empresarial vinculada à figura paterna que transborda as fronteiras do social, penetrando na dinâmica empresarial (DAVEL e VASCONCELOS, 1997).

Como regra, em empresas familiares, o “candidato” a sucessor precisa provar, através de seu trabalho, que é verdadeiramente capaz de assumir e garantir a sobrevivência da empresa no mesmo formato do fundador. Nos casos estudados, os gestores revelaram que o familiar interessado em ser herdeiro-gestor terá que começar do mais baixo nível hierárquico da empresa, com rendimentos iguais a qualquer outro funcionário do mesmo nível e conquistar níveis superiores por capacidade e mérito próprios. Alcançado isso, “não tem como separar” empresa da família ou família da empresa. Fica ao herdeiro o grande desafio de saber conciliar os ciclos de sua vida e os da empresa sem que um destrua o outro.

No entanto, as relações sociais e as emoções do herdeiro afetam as decisões na empresa e podem deixar a família empresária em situação constrangedora. A racionalidade exigida nas decisões do membro da família, enquanto dirigente empresarial, às vezes faz com que os tomadores de decisão percam o foco do negócio. Talvez a separação dos interesses familiares dos interesses empresariais, com o processo de tomada de decisão servindo aos interesses da empresa, seja a melhor alternativa. Logo, muito “jogo de cintura”, paciência, tentativa para conseguir anular vícios familiares no ambiente empresarial, relacionamento equilibrado entre membros da família, saber lidar com a “guerra de poder” e os conflitos dela inerente, não misturar atividades de negócios com atividades da família e ter “pulso firme” são algumas das habilidades que gestores e herdeiros percebem serem necessárias na administração de uma empresa familiar.

Saber dessas habilidades todos parecem saber, mas desenvolvê-las e colocá-las em prática dentro dos limites requeridos pelo ambiente empresarial é um verdadeiro desafio. Muita sensibilidade é requerida nesse jogo melindroso de partilhar sentimentos e negócios. Uma transição assimétrica de dirigentes da empresa familiar requer análise, planejamento, treinamento e habilidades de liderança para engajar todos na continuidade da empresa.

## SUCCESSOR E SUCEDIDO: ESTRATÉGIAS PARA O FUTURO

“Dar continuidade e prosperar. Tenho consciência de que não é fácil, mas nenhum negócio é... e o mais importante de tudo é gostar do que se está fazendo!”. Depoimentos como esse revelam a vontade de herdeiros em dar continuidade aos negócios iniciados pela família. Observa-se harmonia nos depoimentos de pai e de filho quando o sonho do herdeiro é dar continuidade à empresa, pois ele faz questão de deixar explícita sua intenção.

O sucedido exige do sucessor compreensão do mercado, *feeling* para saber o que faz essa empresa ser diferente dos concorrentes, habilidades de liderança e “cabeça fria” para situações que envolvem sentimentos, saber ouvir antes de falar, manter os interesses do negócio à frente dos interesses pessoais. Ainda, soma-se a isso a consciência do futuro (“enxergar à frente”), a manutenção das tradições familiares e da qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Perguntados a respeito do tema “manutenção das tradições familiares na empresa”, sucessores e sucedidos observam que “preservar a tradição não significa acomodar-se e trabalhar sob metas e métodos do passado”. Há de fazê-lo trabalhando em um ambiente altamente competitivo, que exige rapidez nas mudanças e elevado grau de flexibilidade, e isso só será possível agindo criativamente, mantendo a vitalidade do negócio e posicionando-o em direção ao futuro. Em função disso, na visão dos sucedidos, determinação, honestidade, facilidade de comunicação e agilidade são os pontos fortes exigidos dos sucessores.

Percebe-se um perfeito arranjo de características herdadas, desenvolvidas e aperfeiçoadas através da convivência com os membros da família. Destacam-se: a experiência adquirida na atividade profissional, orientada pelos pais e complementada pelo trabalho de profissionais da área de Administração através do curso superior. Os entrevistados destacaram a importância do curso de Administração para a formação profissional do herdeiro. No entanto, apenas parte dessa formação é requerida, pois consideram que parte muito maior se dá através da experiência adquirida na empresa.

Somente a experiência prática tem o poder de trazer para o herdeiro o que ninguém pode ensinar: vivência, maneira de tratar as pessoas da família ou não, os valores da família crescendo junto com a empresa e o amor pelo sobrenome [Depoimento de um fundador, abril de 2002].

Como estratégia, percebe-se que o processo de formação profissional dos herdeiros começa “muito cedo”. Quanto mais jovem o herdeiro se envolver e se comprometer com a empresa, mais chance terá de bem administrá-la. Investir nos estudos dos filhos e inseri-los gradativamente nos negócios, incentivando e permitindo errar e acertar são ingredientes básicos dessa fórmula. “Quando se aprende a amar o trabalho, tudo se torna mais fácil”. Para tanto, o herdeiro tem que sentir a empresa “no sangue”.

A partir do momento em que o herdeiro está totalmente envolvido e inserido nos negócios, é inevitável o afastamento do fundador. Nesse sentido, observa-se uma preocupante harmonia nos depoimentos: *os sucedidos não pretendem abandonar os negócios*. “Passar o bastão, sim! Mas afastar-se, nunca!” Manter-se na ativa é a pílula que combate o envelhecimento. É preciso considerar que só se poderá saber se o herdeiro está ou não preparado para o cargo se gerenciar eficazmente a empresa na ausência do sucedido.

Gerenciar eficazmente exige profissionalismo dos herdeiros. Nesse sentido, os fundadores, ao serem instigados a formular um conceito do que é ser profissional, não encontram dificuldades. Com palavreado simples, eles têm muito claro o conceito em suas mentes; nada que tenham aprendido em livros ou bancos escolares, mas conceitos que a vida lhes ensinou a formular e que envolvem muita honestidade, ética e respeito. Empreendedores que são, falam em crescimento e adaptação às mudanças requeridas pelo ambiente empresarial, contrariando as propostas encontradas na literatura.

Sobre ser profissional em uma empresa familiar, fundadores apenas complementam seus conceitos com idéias de respeito pelo trabalho do outro na empresa, saber abrir espaço para os sucessores, bem como tratá-los e remunerá-los igualmente. Alguns consideram também uma postura profissional que envolve manter “relacionamentos não familiares com membros da família na empresa” e saber separar família de negócios.

Os herdeiros, ao falar de profissionalismo, ficam pensativos, olham para longe e acabam por trazer conceitos prontos que parecem não lhes fazer sentido. São palavras “frias e soltas” dentro de um discurso dissociado de seus sentimentos. “É fazer a coisa certa, um trabalho bem feito dentro de um todo, de um mercado, da tendência...”. Questionados quanto à idéia de o que é certo e o que é um trabalho bem feito, eles se mostram confusos, com conceitos que ainda parecem distantes; parece faltar vivência para responder a essas questões.

Talvez seja por isso que os pais cobram dos filhos atitudes maduras, segurança nas decisões... “A idéia de que o filho tem sempre que obedecer e aguardar as ordens do pai não funciona!”. Por outro lado, poucos são os herdeiros que têm liberdade para conduzir os negócios. A decisão racional ainda é um “monstro a ser desmistificado” por eles. Os sucessores revelam que os pais estão sempre supervisionando tudo. “Ele ainda é o chefe e ser o filho do dono é tarefa nada fácil”, garantem os herdeiros. Há cobrança dos funcionários por estratégias formuladas, pois é o “filho do dono”; tem que saber tudo, não pode errar.

Parece que a profissionalização do herdeiro vem com o domínio dos procedimentos operacionais da empresa e não com o delineamento de estratégias voltadas para o mercado. Tanto herdeiros quanto fundadores percebem a importância da profissionalização para assumir a empresa da família, mas não percebem sua necessidade. Para eles ser profissional é pré-requisito para se manter no mercado em qualquer tipo de empresa, mas não vêem na profissionalização a essência vital para a sobrevivência da empresa familiar.

Considerando a importância econômica e social de empresas familiares e a motivação que os dirigentes são capazes de imprimir em seus colaboradores, a profissionalização do herdeiro-sucessor pode ser determinante na convivência harmoniosa das diferentes gerações de membros da família empresária na empresa. Na pesquisa empírica se observou que o envolvimento e o comprometimento dos membros da família são a “cola” que mantém a família unida e o próprio sentido de suas vidas através da empresa.



Em termos de estratégia de continuidade, os dados revelam que, quando a relação familiar é mal conduzida (falta de tempo para cultivar as relações familiares, falta de respeito entre membros da família), os negócios dominam a família e ela começa a se desintegrar. Após ver o negócio e a família destruídos, cada um “junta seus pedaços” e tenta continuar a vida profissional através da abertura de novas empresas.

Quando valores da família são internalizados e direcionados a mantê-la acima de tudo, há respeito pelos talentos e pelas necessidades de todos na empresa. Os dados observados revelam que uma família empresária forte pode garantir a sobrevivência da empresa familiar. Respeitar os membros da família com a mesma diplomacia que se deve aos clientes, vizinhos e amigos é a mais genuína forma de se dizer: “você é importante!” e parece que nada pode ser mais forte para manter a motivação para o trabalho. O equilíbrio entre o amor pela família e o amor pela empresa parecem ser elementos importantes na formulação de estratégias de sucessão. A empresa não parece ser a “inimiga da família”, mas o desequilíbrio entre os sentimentos família-empresa, sim.

Em termos de comportamento decisório, o *sucedido*, ao ver o herdeiro contagiado pelo sentimento de amor e respeito, naturalmente doar-se-á à empresa e, em contrapartida, a empresa passa a ser a própria vida do herdeiro. A brincadeira de criança na empresa da família se torna realidade e, agora, tomar decisões passa a ser uma atitude com reflexos por toda vida e carreira do herdeiro e da empresa. O *sucessor*, por outro lado, tem o desafio de manter e inovar processos para perpetuar o empreendimento da família. Para tanto, será preciso instigar colaboradores num esforço contínuo de transmissão de conhecimentos, de exposição de idéias das quais emergem modelos correntes de ação.

Nesse processo de interessantes relações entre estratégias pretendidas e realizadas, os pais-empresários entrevistados revelaram ações estratégicas ligadas à construção do comportamento decisório do filho-gestor. Como resultado dessa estratégia, analisando os dados empíricos no tempo, observou-se que, quando o herdeiro se sente capaz de gerir o empreendimento e, por extensão, a família empresária, e quando as partes estão convencidas da importância de seus papéis, emergem respeito e comprometimento dos funcionários. Quando o herdeiro percebe e internaliza o empreendedorismo e demonstra habilidade em transformar sonhos em realidade, a empresa passa a ser a sua própria pulsação, bem como da família e de toda equipe de trabalho.

## A COMPLEXIDADE DA SUCESSÃO DE DIRIGENTES EM EMPRESAS FAMILIARES

Quando se trata de fazer negócios, empresas familiares competem no mesmo ambiente empresarial que outras empresas presentes no mercado. Porém, em termos de níveis de competitividade, valores, lealdade e comprometimento da visão de longo prazo, propiciam à empresa familiar diferencial significativo em relação às demais. A dinâmica emocional entre os membros da família proprietária freqüentemente ofusca o foco em recursos que poderiam ser melhor utilizados em relação às ações concorrenciais e faz com que o planejamento da sucessão se torne fator crítico à sobrevivência empresarial. A estratégia adotada por empresas familiares para minimizar esse aspecto negativo é a de formular estratégias de negócios que considerem as oportunidades de mercado e as principais competências, e comunicá-las aos *stakeholders* internos e externos de forma corriqueira. Assim, quando a empresa efetiva uma transição entre dirigentes membros da família empresária, a empresa não deixa de crescer.

Os dados empíricos também revelaram que as decisões da família em torno do momento da sucessão de dirigentes na empresa não convergem para uma estratégia única, o que faz empresas familiares obterem sucesso nas primeiras

sucessões entre membros da família (primeira e segunda geração), mas não garantem a sobrevivência nas gerações seguintes. A sucessão estruturada e simétrica (formulação de estratégias) pode ser uma forma de comunicar as oportunidades futuras e os objetivos do negócio aos membros da família, independente da geração que estiver no poder. As estratégias determinam a subsequente decisão do herdeiro-gestor em relação aos investimentos futuros com base nas escolhas conscientes da família empresária. Além disso, as estratégias na sucessão de dirigentes membros da família definem papéis e responsabilidades de cada um na empresa. O herdeiro-gestor, conhecendo os interesses da família, tem condições de gerenciar eficazmente a empresa da família por reduzir o nível de conflitos família-empresa.

## DINÂMICA EMOCIONAL E ESTRATÉGIAS DE RUPTURA

Ao mesmo tempo em que negócios gerenciados por famílias têm certas vantagens no mercado, a dinâmica emocional que envolve os seus membros pode criar bloqueios à bem sucedida implementação de estratégias. As empresas familiares são limitadas por uma série de cuidados e considerações com a paixão do fundador em relação a uma linha de produtos ou um nicho de mercado que garantiu sucesso no passado, o que faz com que o campo de visão da organização seja restrito. As estratégias formuladas para a sucessão de dirigentes devem compartilhar desejos de redirecionamento da empresa com as necessidades dos clientes, e romper barreiras emocionais frente à possibilidade de abandono de mercados cruciais no passado.

Tal postura é explicada pela literatura. Para Gimenez et al. (1999), diferentes abordagens teóricas da estratégia promovem resultados diferenciados quando o herdeiro estiver preparado para usá-las em favor da empresa. Na visão das teorias de estratégia de empresa (MILES e SNOW, 1978; MINTZBERG, 1987), a proposta de adaptação do produto e mercado ao ambiente percebido pelo empreendedor e ao desenho organizacional garante a sobrevivência organizacional. Para tanto, o sucessor deve ser capaz de perceber o momento em que o mercado está requerendo inovação na empresa e saber fazê-la mesmo que isso contrarie sonhos e ideologias do fundador do empreendimento. Para inovar é necessário inspiração, praticidade e pensamento inventivo sistemático (GOLDENBERG et al., 2003). Na empresa familiar o herdeiro terá de fazê-lo sem deixar que se perca a tradição no segmento de atuação ou que se descaracterize os pontos fortes que perpetuam o empreendimento.

Além das barreiras emocionais, as empresas familiares precisam lidar com os diferentes níveis de risco defendidos por duas gerações distintas. Normalmente, os membros mais velhos da família estão num ciclo de vida em que não há mais interesse em fazer investimentos de risco ("economias de uma vida inteira"). Por outro lado, a geração que entra, além de estar disposta a assumir maior nível de risco, apostando no futuro do negócio, freqüentemente não tem recursos financeiros para tanto.

Nessa dinâmica emocional, a luta pelo poder entre duas gerações ou entre dois membros da mesma geração também pode tomar a cena. Isto se dá, normalmente, em função de a geração mais velha manter políticas e procedimentos que deram certo no passado. Contrastando com tal estilo de administração, a geração mais nova considera aqueles métodos "fora de moda" e deseja substituí-los por outros.

Nesse ciclo de vida da empresa (GERSICK et al., 1997), há mais pessoas envolvidas na tomada de decisão, o que pode provocar perda do foco. A empresa passa de uma geração em que o estilo de administração era totalmente voltado ao empreendedorismo - com o fundador tomando as decisões críticas do negócio -

para outra geração formada por grupo de irmãos ou primos que não concordam entre si, seja em torno do conjunto de estratégias a serem implementadas, do nível de investimento ou dos objetivos organizacionais. A gestão pode enfraquecer-se a equipe de trabalho e o sucessor escolhido para ser o líder discordarem.

Tais questões emocionais acabam por levar a família empresária a ignorar problemas importantes da empresa. Se as escolhas em torno do planejamento empresarial provocam conflitos entre os membros da família, o sucessor geralmente opta pela harmonia familiar em detrimento à implementação de estratégias que aumentem o conflito. Nessa situação, as empresas familiares falham e ampliam o nível de risco do investimento, comprometendo a continuidade dos negócios.

## ESTRATÉGIAS PARA A SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA FAMILIAR

Devido às peculiaridades dos negócios familiares, nos quais a emoção é parte da escolha do sucessor, há necessidade de fazer com que todos os envolvidos conheçam as estratégias delineadas para o momento da sucessão e estejam conscientes de que a sobrevivência da organização e da família dependem da sua implementação. O planejamento da sucessão vai além do estabelecimento de objetivos na família; precisa ser parte do planejamento estratégico da empresa.

Pode-se considerar que as estratégias de sucessão são bem desenvolvidas quando promovem oportunidades de negócio capazes de sobreviver ao aumento do número de membros da família na empresa sem a perda da liderança por parte do herdeiro-sucessor, e, também, quando criam, fortalecem e desenvolvem energias e inteligência criadora de todos os membros da organização, alavancando a diversidade dentro da própria família para se arriscar com segurança em novas oportunidades de mercado. No Quadro 1, pode-se visualizar uma síntese das principais estratégias de sucessão identificadas através dos casos estudados.

**Quadro 1 – Tipos de Estratégias Relacionadas com a Sucessão em Empresas Familiares**

Perspectiva	Estratégias identificadas
Plano	Um conjunto de decisões intencionais tomadas pelo fundador-sucedido, preparando o momento da transição.
	Capacitação profissional do herdeiro-sucessor através da atividade profissional, orientada pelos pais e complementada pelo curso superior de Administração.
	Compartilhar desejos de redirecionamento da empresa com as necessidades dos clientes e romper barreiras emocionais, frente à possibilidade de abandono de mercados, que foram cruciais para a empresa no passado.
Posicionamento estratégico	Conjunto de decisões estratégicas no cotidiano da empresa que insere o membro da família "eleito" como sucessor e se caracteriza num "processo natural de passagem".
	Envolvimento dos membros da família em atividades operacionais da empresa desde a primeira infância.
	Estreitamento de laços familiares na empresa para enfrentar e resistir às investidas da concorrência no mercado, sem, no entanto, confundir os papéis exercidos na família e na empresa.
	Preparação da empresa para o crescimento e adaptação às mudanças requeridas pelo mercado.

Conexão do pensamento com a ação para moldar estratégias emergentes	Postura gerencial estruturada em torno da história passada de capacidades empresariais.
	Valorização do passado e a união familiar para manter viva a "tradição da família empresária" e a qualidade dos produtos e serviços ofertados.
	Comunicar as oportunidades futuras e os objetivos do negócio aos membros da família, independente da geração que está no poder.

Fonte: Dados da pesquisa (2004).

O pensamento central norteador das estratégias de sucessão precisam avançar além da definição de objetivos e metas apresentados no momento da sucessão. O benefício maior vem de trabalho partilhado em equipe, desenvolvido através do comprometimento com o plano de ação detalhado para o herdeiro-sucedor, no qual estão incorporadas as tarefas que cada envolvido no processo (membro da família ou não) deve se tornar responsável.

A empresa familiar, que por um lado conta com habilidades únicas para superar desafios e problemas enfrentados por todas empresas, por outro lado precisa aprender a lidar com complexas questões de fundo emocional. A dinâmica familiar dá uma dimensão muito maior à operação dos negócios, que pode dificultar a administração da empresa. Empregar e desempregar, treinar e satisfazer empregados, bem como acompanhar o contexto macroambiental tornam-se ações mais complexas quando membros da família estão envolvidos. Mesmo assim, muitas empresas familiares sobrevivem por décadas, mas um número muito maior se desintegra por conflitos internos, estratégias de negócios mal delineadas e a ausência de planejamento da sucessão (GRZYBOVSKI, 2002).

Dois metas maiores devem estar permanentemente à frente das estratégias no plano de sucessão: manter o negócio e a família intactos. A família é quem decide quem será o herdeiro-sucedor com base nos seguintes critérios: conhecimento prático, vivência, habilidades e experiência requeridas do sucessor para assumir a empresa. Vários membros da família podem ser candidatos em potencial, com diferentes habilidades e interesses. Decidir por um deles é tarefa árdua, considerando que qualquer que seja a escolha, fica o sentimento de infidelidade para com os não escolhidos e que pode gerar conflito e muito desgaste.

O delineamento da sucessão precisa, indispensavelmente, estar centrado em uma pessoa. Muitos fundadores são *experts* em tomar inúmeras decisões, mas são despreparados para lidar com aspectos emocionais que envolvem a sua própria sucessão na direção dos negócios da família. Para os sucedidos, importante pontuar que a sucessão não envolve apenas a transição da liderança, mas também mudanças de estratégias, de estrutura e de cultura dentro da organização. Talvez a grande contribuição das famílias empresárias à empresa familiar seja a estabilidade e a continuidade da família. As decisões dos proprietários precisam estar orientadas para os anos vindouros (como a empresa vai crescer?) e para a sobrevivência da próxima geração de dirigentes membros da família. Ao antecipar os passos à sucessão, aumentam-se as chances de o negócio crescer e prosperar.

Uma decisão é estratégica, manter ou não o negócio na família. A partir dessa decisão, delineiam-se ações que envolvam o binômio empresa-família, a avaliação das oportunidades e das ameaças no segmento de atuação, a determinação de como elas se enquadram nos planos de longo prazo da empresa e, finalmente, ter certeza de que o sucessor escolhido tem a capacidade de gerenciar a empresa na ausência do sucedido.

O delineamento estratégico provoca sentimentos de segurança e aumenta os níveis de motivação para continuar construindo a empresa dia após dia. Criar estratégias de êxito é muito mais do que planejar, usar o capital e transferir o que se conquistou para a próxima geração. É ajudar aquele que está assumindo a identificar o que pode ser feito e ajudá-lo a encontrar energia para lidar com situações delicadas e difíceis.

## IMPLICAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Os resultados apresentados nesse artigo, de um lado, implicam em novos contornos teóricos nas pesquisas em empresas familiares, uma vez que evidenciam a segunda geração de membros da família sendo preparada para o momento da transição desde a primeira infância. Pensar teoricamente a sucessão de dirigentes em empresas familiares implica somar conhecimentos desenvolvidos na psicologia (relações entre familiares) e na sociologia (noção de família hoje) aos das teorias organizacionais. A visão multidisciplinar resultará em robustez teórica para a análise de empresas familiares e o desenvolvimento de modelos de gestão que considerem as peculiaridades desse tipo de organização

Por outro lado, contribuem para o avanço nos estudos organizacionais ao revelarem que a sucessão de dirigentes na gestão de empresas familiares ocorre num processo intergeracional, mas isso não implica em vê-la apenas como sendo um "processo sucessório". Sucessão de dirigentes, na empresa familiar, é um tipo de estratégia que pode ser compreendida em três perspectivas distintas, pois envolvem legados familiares, comprometimento social e continuidade dos negócios para as gerações seguintes dos membros da família. O "plano" de continuidade do empreendimento, o "posicionamento estratégico" frente ao contexto dinâmico e complexo no segmento em que atua e, ainda, a conexão do pensamento do dirigente com a dinâmica da família empresária são instâncias que moldam as estratégias na empresa familiar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi, inicialmente, proposto a fim de identificar as estratégias desenvolvidas por famílias empresárias para conduzir os herdeiros à sucessão dos dirigentes nas empresas familiares, a partir da análise das atuais necessidades de profissionalização percebidas por sucessores e sucedidos. A discussão foi ampliada para a formulação de estratégias relativas à sucessão, visando não apenas a continuidade das empresas familiares, mas a sobrevivência e a longevidade dessas. No decorrer do desenvolvimento e do tempo despendido na realização do intento, a proposta foi ganhando novos horizontes e foi difícil manter os objetivos iniciais. Talvez seja natural um pesquisador se envolver e se "apaixonar" pelo objeto de sua pesquisa!

A metodologia de trabalho priorizou técnicas que revelassem as entranhas que envolvem a dinâmica da sucessão em empresas do tipo familiar para que, a partir de então, utilizando o método qualitativo e a técnica de análise do discurso, fosse possível identificar as estratégias de sucessão vitais para a sobrevivência e continuidade desse tipo de empresa.

Os dados observados revelam que a empresa familiar apresenta peculiaridades que influenciam diretamente a formulação de estratégias nos negócios e fortemente atreladas às estratégias de sucessão elaboradas no seio familiar. Observou-se que a falta de percepção dos gestores (fundadores-sucedidos) quanto às necessidades de profissionalização dos herdeiros-sucessores e quanto às peculiaridades de gerenciamento de empresas familiares contribuem, significativamente, para o desaparecimento de empresas familiares.

A sobrevivência da empresa familiar está ligada ao processo de preparação do herdeiro, não se limitando apenas a cursos de nível superior na área gerencial e na prática profissional na empresa da família. A preparação que o herdeiro vem recebendo o qualifica para administrar a empresa da mesma forma como o foi até então, fato que pressupõe continuidade, não sobrevivência. A empresa suporta o gerenciamento baseado na continuidade até o momento em que o mercado de atuação esteja saturado.

Esse ciclo de continuidade é de curto prazo, fato que exige estratégias empresariais em prol da inovação e da modernização de processos e práticas gerenciais. Para atuar nesse ciclo vital da empresa, os herdeiros entrevistados mostraram que não estão preparados. O gestor precisa ter capacidade de identificar o momento em que a empresa necessita de mudança e estar preparado para perceber o que pode ser alterado, eliminado ou duplicado. Isso pode tonificar os mecanismos de geração de idéias e promover o desenvolvimento da empresa.

Aos sucedidos cabe avaliar as necessidades do sucessor, ainda não supridas no caminho percorrido à condução dos negócios, e planejar formas de prepará-lo tecnicamente para gerenciar a empresa da família, mesmo na ausência do sucedido. É preciso desenvolver a consciência de que ambos (sucessor e sucedido) não estarão eternamente juntos, fazendo o herdeiro testar suas habilidades sob a orientação do sucedido, o que lhe permitirá errar e consertar, sem prejuízos à empresa.

A transição da gestão dos negócios entre dirigentes da família, nesse tipo de empresa, não requer ruptura das práticas gerenciais atuais, mas adequação às exigências do mercado, o que dependerá basicamente do nível de profissionalização do herdeiro-sucessor. As empresas familiares terão que formular estratégias para a transição das diferentes gerações, de forma a concorrer com igualdade de condições no mercado.

O que diferencia a formulação de estratégias em empresas familiares das não familiares é a necessidade de considerar que o dirigente-herdeiro precisa de habilidades humanas específicas para gerenciar aspectos de relacionamento e de discernimento entre o que é da família e o que é da empresa. Tais estratégias deverão estar contempladas no período em que ele está sendo preparado para assumir os negócios da família, que se inicia com a escolha do candidato e vai até o momento da consolidação da transição, com o afastamento do sucedido.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 1994.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BETHLEM, A. **Gestão de negócios**: uma abordagem brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHRISMAN, J. J.; HOFER, C. W.; BOULTON, W. R. Toward a system for classifying business strategies. **Academy of Management Review**. v.13, n.3, p.413-428, 1988.
- DAVEL E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, Bahia, v.7, n. 18,. p. 45-64, mai./ago. 2000.
- DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.94-110.
- DE GEUS, A. Sobrevivência na nova selva. **HSM Management**, 29 nov./dez., p.60-66, 2001.

- DONNELEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.
- FRITZ, R. **Empresa familiar**: uma visão empreendedora. São Paulo: Makron, 1993.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, July/Aug, p.78-91, 1993.
- GERSICK et al. **De geração para geração**: ciclos de vida da empresa familiar. 3.ed. São Paulo: Negócio, 1997.
- GIMENEZ, F. A. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, mai./ago. p.53-74, 1999.
- GOLDENBERG et al. Inovação no ponto certo. **Harvard Business Review**, v. 81, n.3, mar. p.84-92, 2003.
- GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: Ediupf, 2002.
- KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN D. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p.61-92.
- LANZANA, A.; COSTANZI, R. As empresas brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (coord.). **Empresas brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, n.7, jun. 1997.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4.ed., São Paulo: Pioneira, 1993.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MINTZBERG, H. Strategy formulation as a historical process. **International Studies of Management and Organization**, Summer, v.7, n.2, p.28-40, 1977.
- \_\_\_\_\_. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**. July-August, 1987.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: The Free Press. 1985.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 13.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. México: CLA Cultural, 1993.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, v.1, cap. 6, p.196-219, São Paulo: Atlas, 1999.

# A REGULAÇÃO DAS ÁGUAS NO SEMI-ÁRIDO BAIANO

Elisabete Santos\*

Renata Rossi\*\*

## RESUMO

Este trabalho discute as formas de articulação entre os instrumentos de comando e controle (C&C) e instrumentos econômicos (I&E) no âmbito da política de recursos hídricos implementada por instituições financeiras bilaterais, como o Banco Mundial, nas bacias hidrográficas do Salitre e do Itapicuru no semi-árido brasileiro. Este trabalho explicita, ainda, as motivações da escolha do semi-árido baiano para a implementação de uma política das águas por parte do Banco Mundial, sua estratégia de intervenção para esta região e os modos de reestruturação das esferas pública e privada decorrentes de sua implementação. O texto discute a hipótese de que a política implementada subordina os instrumentos de comando e controle aos instrumentos econômicos, atribuindo ao mercado o principal papel de regulação das águas. Este novo padrão de gestão coloca como principal desafio o risco de agravamento das condições sócio-ambientais em uma região que se caracteriza pela extrema escassez de recursos hídricos, grandes índices de pobreza e baixa capacidade de organização social. Adicionalmente, a incorporação dos usuários no processo de gestão em um contexto de baixo nível de organização social, particularmente dos segmentos sociais que defendem interesses coletivos e difusos, poderá resultar na privatização da esfera pública, desvirtuando, assim, os princípios que associam descentralização e democratização.

## ABSTRACT

This paper discusses the ways of articulation between the command and control tools and the economical tools within the scope of the hydro-resource policy implemented by bilateral financial institutions, like the World Bank, at the Salitre and Itapicuru Basins in the Brazilian semi-arid lands. This work also explains the motivations for the choice of the *Bahian* semi-arid lands for the implementation of a water policy by the World Bank, its intervention strategy for that region and the restructuring ways of the public and private spheres resulting from its implementation. This text discusses the hypothesis that the implemented policy brings the command and control tools under the control of the economical tools, assigning the market the main role in the regulation of water. That new management pattern poses as main challenge the risk of making worse the social-environmental conditions in a region that is characterized by extreme lack of hydro resources, high poverty rates and low capacity for social organization. Besides, the incorporation of users in the management process in a low level context of social organization, particularly of the social segments that defend collective and diffuse interests, may result in the privatization of the public sphere, thus misrepresenting the principles which associate decentralization with democratization.

\* Prof<sup>a</sup>. NPGA/UFBa.

\*\* Mestranda em Ciências Sociais FFCH/UFBa



## INTRODUÇÃO

É amplo o raio de ação do Banco Mundial no âmbito da gestão das águas. Essa instituição financia projetos de implementação de infra-estrutura hídrica e saneamento, como também de modernização institucional, em todos os continentes e, no Brasil, tem atuado neste setor desde os anos setenta. A partir de 1994, o Banco começou a implementar uma “nova geração” de projetos que se caracterizam, sobretudo, pela incorporação de preocupações acerca da “sustentabilidade” dos mesmos. Isto tem levado esta instituição a firmar acordos que condicionam a liberação de investimento em infra-estrutura hidráulica e saneamento à adoção de novas práticas institucionais, ou seja, de uma nova política de gestão dos recursos hídricos. No Brasil, o Banco Mundial financia projetos em vários estados com especial destaque para o Proágua no semi-árido nordestino e o projeto de gestão implementado pelo governo do Ceará o qual institui uma política de alocação negociada de águas e que é considerada exemplar pelo Banco Mundial.

Atualmente, o Banco Mundial financia projetos de gerenciamento de recursos hídricos em duas bacias hidrográficas no estado da Bahia: a primeira é a bacia do Itapicuru, através da implementação da Política de Gerenciamento de Recursos Hídricos (PGRH) pela Superintendência de Recursos Hídricos (SRH) do governo do estado da Bahia; a segunda experiência é da bacia do rio Salitre, tributário do rio São Francisco, com o Plano de Gerenciamento Integrado da Bacia do Rio Salitre (PLANGIS), vinculado ao Projeto de Gerenciamento Integrado das Atividades Desenvolvidas em Terra do São Francisco, financiado pelo GEF/PNUMA/OEA e implementado pelo Grupo de Recursos Hídricos (GRH) da Escola Politécnica de Engenharia da Universidade Federal da Bahia.

Este trabalho discute as formas de articulação entre os instrumentos de comando e controle (C&C) e instrumentos econômicos (I&E) no âmbito da política de recursos hídricos implementada por instituições financeiras bilaterais, como o Banco Mundial, nas bacias hidrográficas do Salitre e do Itapicuru no semi-árido brasileiro. Procuramos explicitar, ainda, as motivações da escolha do semi-árido baiano para a implementação de uma política das águas por parte do Banco Mundial, sua estratégia de intervenção para esta região e os modos de reestruturação das esferas pública e privada decorrentes de sua implementação. Discutiremos, então, a hipótese de que a política implementada subordina os instrumentos de comando e controle aos instrumentos econômicos, atribuindo ao mercado o principal papel de regulação das águas. Este novo padrão de gestão coloca como principal desafio o risco de agravamento das condições sócio-ambientais em uma região que se caracteriza pela extrema escassez de recursos hídricos, grandes índices de pobreza e baixa capacidade de organização social. Adicionalmente, a incorporação dos usuários no processo de gestão em um contexto de baixo nível de organização social, particularmente dos segmentos sociais que defendem interesses coletivos e difusos, poderá resultar na privatização da espera pública, desvirtuando, assim, os princípios que associam descentralização e democratização. As principais referências teóricas utilizadas são as contribuições de Joachim Hirsch, Robert Kurz, Boaventura de Souza Santos, Francisco de Oliveira e José Luiz Fiori, com a reflexão sobre os atuais processos de reestruturação das relações entre estado e sociedade, sobre a crise das sociedades produtoras de mercadorias e a crise ambiental. As questões suscitadas pela problemática das águas e sua gestão são abordadas a partir da literatura internacional e nacional que discute o significado social da instituição de novas formas de regulação dos recursos hídricos.

A metodologia de investigação utilizada neste trabalho tem um caráter analítico-interpretativo, sendo inspirada nos trabalhos de Boaventura de Souza Santos, que sugere a ruptura com os pressupostos mais tradicionais da tese da neutralidade axiológica, mesmo em sua versão mais amenizada da sociologia compreensiva. Isto implica a explicitação da parcialidade que informa e conforma todo processo

de conhecimento, da afirmação da íntima associação entre fato e valor em todo o processo de produção do conhecimento, não apenas quando da seleção do objeto de estudo. Deste modo, informa e orienta este trabalho o reconhecimento de que uma opção teórica, que conforma o objeto de pesquisa, implica necessariamente em um posicionamento político (implícito ou explícito) acerca das questões mais estruturais da sociedade contemporânea. A análise realizada resultou da articulação de dados quantitativos (particularmente de indicadores sócio-ambientais) e de informações qualitativas, fruto de documentos oficiais do Banco Mundial e de entrevistas realizadas com agentes públicos e privados diretamente vinculados ao processo de implementação dos referidos projetos. A realidade sócio-ambiental das bacias foi caracterizada a partir de estudos e relatórios técnicos, além de dados secundários, a exemplo do censo demográfico do IBGE de 2000.

## REFLEXÃO TEÓRICA

O entendimento do papel das instituições de financiamento bilaterais na definição dos novos modos de regulação dos recursos ambientais em países como o Brasil, requer uma reflexão crítica sobre o modo como o país se insere no atual processo de globalização, sobre o atual processo de redefinição das atribuições do estado e o significado da problemática das águas no âmbito da crise ambiental. A sociedade brasileira foi forjada no âmbito das relações de dependência instituídas pelo capitalismo internacional e, ainda que relutemos em explicar tais relações a partir de conceitos como centro e periferia, vale aqui registrar o caráter subordinado da sua inserção no atual processo de globalização. Como afirma Boaventura de Souza Santos (2000), o que distingue o atual processo de globalização de processos de transnacionalização anteriores é o fato desse ocorrer após décadas de intensa regulação estatal e de implicar a redefinição da capacidade de intervenção do estado na sociedade contemporânea, reordenando institucional e normativamente suas funções. Reafirmando esta posição, Hirsch (2003) relaciona três aspectos característicos do atual processo de transformação das relações entre sociedade e estado, quais sejam: a desnacionalização do estado e o consequente fortalecimento de relações de dependência econômica que transcendem as fronteiras estatais; a privatização da política, com a transferência para novos atores políticos de atribuições até então consideradas como exclusivas do estado, passando este a ocupar uma função de *primus inter pares*, um moderador e coordenador de ações e processos que articulam novos agentes sociais e a internacionalização da regulação política, uma vez que a globalização produz externalidades que ultrapassam a fronteira e capacidade de equacionamento do estado nacional (HIRSCH, 2003).

Porém, as atuais formas de acumulação e de regulação modificam qualitativamente também as relações entre sociedade e natureza. Reportamo-nos então a Robert Kurz, para quem a crise ambiental é expressão de uma crise profunda, estrutural, resultado da extensão das relações mercantis de produção e reprodução da sociedade às mais recônditas formas de vida e organização social (KURZ, 1993). A ampliação de tais relações para a esfera da gestão dos recursos ambientais (considerada por alguns como uma solução diante dos problemas de escassez e de carência de investimentos por parte do estado), resultado da subordinação da sociedade às determinações do mercado, se constitui em Leitmotiv do que se qualifica como crise das sociedades produtoras de mercadorias e por extensão da crise ambiental.

Não pretendemos aqui, de modo inflexível, explicar os atuais modos de regulação dos recursos ambientais a partir de uma genérica teoria do capitalismo, mas tão-somente afirmar a necessária relação entre regimes de acumulação social (aqui compreendidos como modos específicos de produção, distribuição e consumo do produto social) e formas de regulação (ou seja, o conjunto de formas institucionais e relações sociais), "cada um deles contendo suas formas historicamente diversas

de valorização do capital, relações de classe, processos políticos e crises” (HIRSCH, 1998). Essa abordagem remete-nos à teoria de regulação de inspiração francesa, a qual abriga distintas concepções acerca da crise do capitalismo contemporâneo. Retomamos aqui a tese defendida por Hirsch de que a crise do capitalismo deve ser abordada no âmbito da contradição entre os regimes de acumulação e modos de regulação, deslocando, assim, para o âmbito das estruturas econômicas e políticas a explicação da constituição de modos hegemônicos de regulação. Analisando, por exemplo, a consolidação do modo fordista de regulação ele chama atenção para a dimensão propriamente econômica, política e social desse processo. Efetivamente foi a organização do conjunto da sociedade norte americana que a transformou em uma nação competitiva internacionalmente. Para Hirsch

isso significa que a dominação internacional, econômica e política foi compreendida não tanto como resultado do mero tamanho da economia, da disponibilidade massiva de capital, da mão de obra qualificada, de recursos naturais ou simplesmente do poder militar, mas, sobretudo, como determinada pelas estruturas socioeconômicas e pelos processos internos (HIRSCH, 1998).

O foco central da teoria da regulação pode ser traduzido da seguinte forma: como pode o capitalismo – cuja marca são a fragmentação e a competição, a permanente luta entre indivíduos e instituições – manter-se estável (ainda que por períodos circunscritos), e como faz para reproduzir-se? Melhor dizendo: por que o conflito de classes não destrói o sistema? (HIRSCH, 1998:12) A resposta a essa questão central, colocada pela economia clássica, e estranhamente atual, não pode ser respondida a partir de uma mera recorrência a processos econômicos, requer fundamentalmente a análise das normas de comportamento social, dos valores instituídos e das instituições que as consubstanciam.

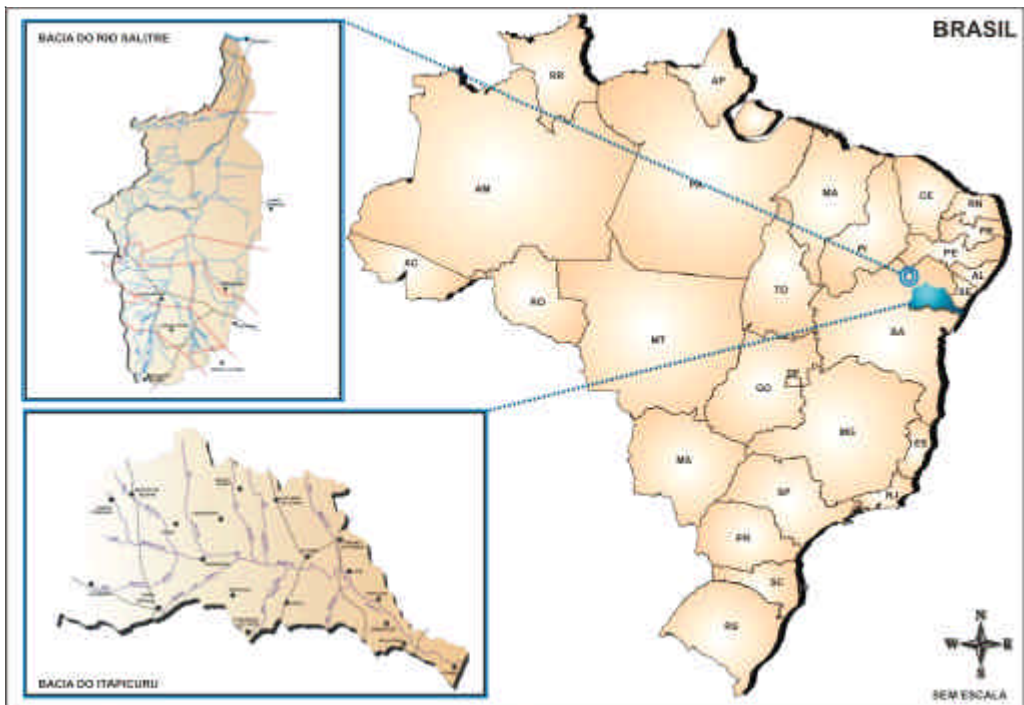
A constituição de novas formas de gestão dos recursos ambientais, particularmente de cunho gerencialista deve ser compreendida no âmbito destes processos mais gerais de transformação do modo de regulação social. O contexto sob o qual se torna possível falar de políticas públicas nos tempos atuais caracteriza-se, sobretudo, pelos seguintes aspectos: (i) ruptura do pacto social que estruturou o estado desenvolvimentista e de bem estar social; (ii) ampliação do poder de agências internacionais e a instituição de novas formas de regulação transnacionais, alterando as condições de exercício da “soberania nacional”, de elaboração e implementação das políticas públicas; (iii) ajuste do aparato institucional à matriz da economia globalizada através da abertura de mercados, privatizações, redução dos gastos públicos e desmonte das políticas sociais; (iv) formação de um “estado ampliado” e, por extensão, o estímulo à emergência de “novos atores sociais” (a exemplo do “terceiro setor”) com a implantação de novos dispositivos de descentralização e participação institucional no âmbito das políticas públicas; (v) enfraquecimento das tradicionais formas de mediação e representação política; (vi) constituição de uma oposição entre o paradigma da “eficácia institucional” e os princípios universais e consagrados de justiça social, com a transformação da estrutura de direitos em fator de não governabilidade; (vii) implementação de projetos de “modernização” institucional (que tem consistido, sobretudo, na transferência para o mercado da função reguladora anteriormente atribuída ao estado), sem alteração de relações políticas autoritárias, clientelistas e patrimonialistas. Essa nova economia política pró-mercado redefine a divisão internacional do trabalho e desestatiza a política, o que se reflete na transição do conceito **de** *government* para o de *governance*, no qual o estado passa a ter uma função de coordenação, um *primus inter pares*. No fundamental, a sociedade, de forma cada vez mais radical, subordina-se ao mercado (SANTOS 2002:35).

No contexto da gestão das águas, a implementação de novos modos de regulação tem como fundamento a superação da chamada política de comando e controle e a constituição de modelos de gestão cujo fundamento é a implementação de instrumentos econômicos (IEs) – considerados como uma alternativa eficiente do ponto de vista econômico como também ambiental. É nesse contexto que situamos a proposta de descentralização da gestão e de participação, em particular do usuário das águas.

## CARACTERÍSTICAS SÓCIOAMBIENTAIS DAS BACIAS DO ITAPICURU E DO SALITRE

As bacias do Itapicuru e Salitre estão localizadas no Nordeste brasileiro, região que, apesar da constituição de pólos de desenvolvimento modernos e articulados com o mercado internacional, preserva um conjunto de relações pré-capitalistas e atividades econômicas tradicionais — com especial peso para pecuária extensiva, mineração decadente e agricultura familiar pouco produtiva. Estas relações não chegam a se interpenetrar e os pólos de desenvolvimento pouco se desdobram no semi-árido, permanecendo intactos os chamados bolsões de pobreza. Tradicionalmente são os seguintes os principais problemas econômicos do Nordeste: (i) baixo nível de produtividade da economia regional, particularmente da agricultura, e menor elasticidade emprego-produto; (ii) reduzida qualificação da mão-de-obra e baixos níveis de rendimento; (iii) insuficiente dotação de infra-estrutura econômica; (iv) suscetibilidade da agropecuária diante da carência de recursos hídricos; (v) insulamento econômico da região como resultado da desestruturação dos segmentos exportadores mais tradicionais; (vi) baixo nível de modernização e baixo grau de integração dos pólos industriais mais expressivos da região (Agenda 21 Brasileira: Encontro Regional/Nordeste, Ministério do Meio Ambiente, Banco do Nordeste, SUDENE. Brasília, novembro de 2001) O fato é que a inserção marginal desta região não conferiu a esta porção do território nacional a dinâmica necessária para superar os problemas estruturais de pobreza.

As bacias do Itapicuru e Salitre se inserem exatamente neste contexto, e juntas ocupam 8,8% do território (6,4% do Itapicuru e 2,4% do Salitre) e 12,2% da população do estado da Bahia (9,2% do Itapicuru — com 1.203.812 mil habitantes e 3,0% do Salitre — com 433.673 mil habitantes). A bacia do Itapicuru tem extensão e diversidade de ecossistemas maior do que a bacia do Salitre, entretanto, ambas apresentam temperatura e evaporação consideradas como relativamente altas, estando ambas inseridas no nordeste semi-árido.



Fonte: Projeto Marca D'Água, 2003.

O comportamento demográfico das referidas bacias exemplifica a tendência demográfica do conjunto do semi-árido do Nordeste brasileiro de redução do ritmo de crescimento populacional. No caso específico do estado da Bahia, o semi-árido ocupa 65,3% do território estadual e agrega 48,4% da população (o Litoral com 14,4% da área concentra 47,9% da população e o Cerrado com área de 20,3%, concentra 3,7% da população). Os municípios que integram a bacia do Salitre apresentam uma média de crescimento de 0,89%, enquanto os da bacia do Itapicuru apresentam taxa negativa de -0,79%, índices inferiores ao do estado e que se aproximam do comportamento demográfico do conjunto do semi-árido (IBGE, 2000).

A estrutura econômica desta região espelha a concentração espacial e setorial do desenvolvimento econômico estadual e nacional. As referidas bacias estão inseridas no contexto que atualmente se qualifica como o velho "rural", à margem dos processos mais globais de modernização econômica, apresentando significativos índices de população situada nas menores faixas de renda e precários indicadores de acesso aos serviços de saneamento básico e de consumo coletivo. Completa este quadro os problemas decorrentes da estrutura fundiária regional. É quase lugar comum a afirmação de que a estrutura agrária do semi-árido é tão danosa quanto à seca e que esta atinge de forma diferenciada os distintos agentes econômicos — principalmente pelo diverso acesso ao aparelho do estado, aos recursos financeiros e tecnológicos disponíveis. Nesse contexto, o fenômeno da seca termina por favorecer a concentração fundiária, uma vez que diante da impossibilidade de utilização da terra o pequeno agricultor termina por vendê-la e migrar. Segundo dados do último Censo Agropecuário (1995), em torno de 73% das propriedades do semi-árido têm áreas inferiores a 20 ha, consideradas insuficientes para o sustento da família — no conjunto, estas ocupam em torno de 10% da área total do semi-árido (o módulo rural no semi-árido varia de 25 a 35 ha).

A título de exemplo, na bacia do Salitre, em um universo de 26.046 estabelecimentos registrados, 52,0% possuem menos de 10 ha, sendo o município de Campo Formoso o que apresenta os maiores percentuais de pequena propriedade da região. Por outro lado, as propriedades com áreas superiores a 1.000 ha e que representam menos de 0,5%, concentram em torno de 32% da área agrícola da região (CAR, 1995:22). Vale registrar que são as propriedades com área inferior a 20 ha que empregam 94% da mão-de-obra regional, o que resulta em uma disponibilidade de área por pessoa de 0,2 a 0,9 ha (considerando o grupo familiar de 4,8 pessoas) gerando uma grande pressão em relação aos recursos ambientais. Como contraponto, tem-se o registro de que a Bahia possui metade das suas terras qualificadas como ociosas, estando estas localizadas em latifúndios por dimensão e por exploração (CAR, 1995:25).

Dados como estes reeditam a *questão regional brasileira*, entendida como expressão, em várias escalas, das desigualdades econômicas e sociais brasileira. A constatação da impossibilidade de continuar a conviver com tais padrões de desigualdade não tem levado, efetivamente, a superação de tal padrão de *desenvolvimento* ou de *subdesenvolvimento* (com todas as implicações teóricas e políticas de tais conceitos). É nesse quadro de desigualdade que o Banco Mundial implementa a política de recursos hídricos no semi-árido.

# O BANCO MUNDIAL E A POLÍTICA DE RECURSOS HÍDRICOS NO BRASIL – AS EXPERIÊNCIAS DAS BACIAS DO ITAPICURU E DO SALITRE

## PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DA POLÍTICA

Os documentos oficiais que definem e explicitam a atual estratégia do Banco Mundial para os recursos hídricos são “Water Resources Management Policy Paper” (WRMPP), datado de 1993, e “Water Resources Sector Strategy: Strategic Directions for World Bank Engagement”, publicado em janeiro de 2003. O primeiro define os fundamentos da política do Banco e o segundo se propõe a complementar a WRMPP e a absorver as lições advindas da aplicação prática dos princípios definidos no começo da década de noventa. Segundo a WRMPP, a política do Banco Mundial tem como fundamento a dialética relação entre os princípios de “gestão integrada e de subsidiaridade” enunciados na Declaração de Dublin, datada de 1992. Outro ponto de referência do Banco é a Agenda 21, aprovada em 1992.

São os seguintes os principais pontos da Conferência de Dublin aos quais o Banco Mundial se reporta:

- (i) a água doce é um recurso finito e vulnerável; (ii) gerenciamento e desenvolvimento da água deverão ser baseados numa abordagem participativa, envolvendo usuários, planejadores, legisladores em todos os níveis; (iii) a água tem valor econômico em todos os usos competitivos e deve ser reconhecida como um bem econômico (DUBLIN, 1992).

Estes princípios são introduzidos no âmbito da política do Banco Mundial a partir da incorporação ao discurso desta instituição do conceito de desenvolvimento sustentável (conceito que surge no seio do movimento ambientalista com o objetivo de qualificar o genérico conceito de desenvolvimento), que passa a referir-se à necessidade de mudar as formas de gestão dos recursos hídricos com o objetivo de melhorar as condições de vida da maioria da população, como também de viabilizar financeiramente a gestão das águas. Deste modo, encontra-se nos referidos textos oficiais um enfático discurso sobre o significado estratégico da água na garantia de melhores condições de vida em tempos vindouros e, também, a defesa do mercado como o instrumento mais adequado para a sua alocação. Segundo os textos analisados, a discussão em torno da gestão das águas não mais se situa no âmbito da pertinência ou não do uso dos instrumentos de mercado, trata-se, atualmente, de discutir “the degree to which they should operate without regulation and governmental interference” (SIMPSON, 1997:4).

No Brasil, tais princípios se materializam em um novo *modus operandis* através da Lei das Águas, que introduz no âmbito da gestão dos recursos hídricos os princípios de descentralização e instrumentos econômicos, como a cobrança e o mercado de outorga. Como afirma Jerson Kelman, “a parceria do Banco Mundial com o Brasil no setor água tem ido muito além de empréstimos. Tem sido, principalmente, um importante apoio no sentido de desenvolver a capacidade institucional para tornar efetiva a administração das águas” (KELMAN, 2000:5). Segundo trabalhos técnicos de avaliação desenvolvidos pelo Banco, o

Brazil has recognized the need to introduce bulk water pricing reform, and already made significant progress in creating the legal and institutional framework to enable its implementation. However, without specific policies and regulations in place to guide would-be reformers, there is a risk that the current momentum behind implementing bulk water pricing may be hindered or lost altogether (ASAD, 1999:10).

Segundo documentos oficiais do governo brasileiro, como também do Banco, uma política eficiente de combate à escassez demandaria a adoção de novos mecanismos de regulação, a associação dos tradicionais mecanismos de C&C, considerados como pouco eficientes, aos instrumentos de mercado, devendo estes viabilizarem novos investimentos no setor de recursos hídricos. A descentralização administrativa, a gestão por bacia hidrográfica, a outorga e a cobrança passam então a ser considerados como elementos estruturantes nas iniciativas que buscam inserir as águas no mercado, transformando-as em um bem econômico. A política do Banco para as regiões consideradas como “pobres” parece-nos também clara na afirmação segundo a qual “water pricing is viable even in poor regions, where it can play a decisive role in better water management and increased user participation” (ASAD, 1999:10). Ademais, participação e descentralização passam a ser elementos-chave na implementação desta política.

Bulk water pricing is easier to introduce, then, if water user see that they are receiving something in return for their payments, such as, greater transparency in decision making, more secure access to water through the introduction of appropriate contractual arrangements (...) (ASAD, 1999:10).

Isto significa atribuir aos instrumentos de mercado um papel que anteriormente eles não possuíam, o que reforça a posição de transferir para a formação do preço o custo das águas. Esta nova política tem como fundamento uma crítica à tradicional política de comando e controle, agora qualificada como onerosa e pouco eficaz. Implementa-se, então, um novo modo de regulação das águas no país que transfere para o mercado, particularmente para os usuários, a responsabilidade pela gestão, sendo a participação um elemento considerado como estratégico.

Estes são os fundamentos da política implementada nas bacias dos rios Salitre e Itapicuru. Vale registrar que estas bacias se situam em uma região que tradicionalmente tem se constituído em objeto das políticas governamentais, cuja marca tem sido o combate à seca, sendo os seguintes seus traços mais característicos: (i) a realização de obras hidráulicas pontuais, desvinculadas de um processo de desenvolvimento integrado, o que tem resultado na privatização de muitas das obras públicas realizadas; (ii) tal componente “cultural” faz com que a água que percorre terras particulares seja concebida como particular, disponível para qualquer uso de caráter privado, sem que exista nenhum tipo efetivo de controle público; (iii) o paternalismo da política oficial com a realização de obras emergenciais nos períodos de seca criou uma situação de dependência e reforçou a situação de carência. Assim, apesar da Constituição Federal colocar claramente a água como um bem público (diferentemente da propriedade da terra), no semi-árido, cercas e placas de “propriedade privada” estão em torno de açudes, nascentes, lagoas e rios (GARJULLI et alli, 2001). A implementação desta nova política, segundo entrevistas realizadas com os técnicos responsáveis pelos projetos desenvolvidos nas referidas bacias, tem como um dos seus objetivos superar tais práticas e definir novos parâmetros de gestão no semi-árido brasileiro.

## A IMPLEMENTAÇÃO DE INSTRUMENTOS ECONÔMICOS NA GESTÃO DAS ÁGUAS NAS BACIAS HIDROGRÁFICAS DOS RIOS SALITRE E ITAPICURU

Em linhas gerais, existe uma grande semelhança entre os princípios que fundamentam a política e os instrumentos de gestão implementados pelo Banco Mundial nas bacias do Salitre e do Itapicuru. As diferenças entre estas duas experiências se circunscrevem em relação aos modelos de gestão propostos e implantados em cada bacia, o que resulta da diversidade de posições do governo do estado da

Bahia e da Universidade (que segue a orientação da política nacional) em relação à questão da descentralização da gestão.<sup>1</sup> Como afirmado anteriormente, a implementação de uma nova política de gestão das águas no Nordeste, e particularmente nas referidas bacias, se justifica pela conjugação entre pobreza e escassez de recursos hídricos. Segundo os termos do próprio Banco Mundial (i):

The Northeast of Brazil is the poorest region of the country, containing more than half of the country's poor. The State of Bahia is the largest state in the Northeast, with a population of 12 million inhabitants and an area covering over one half million km<sup>2</sup>. Bahia boasts Brazil's fifth largest economy, with significant agricultural and industrial sectors, the latter dominated by the petrochemical industry. Despite its economic importance, the State suffers from an incidence of poverty almost twice the national average. Poverty is most pronounced in the rural areas, where more than 60 percent of the population lives. Nearly three-quarters of rural heads of household have monthly incomes under US\$80, less than one minimum wage per month, and more than half are illiterate. Less than a quarter of the rural population has access to proper sanitation facilities and only 10 percent has reliable access to safe water." (ii) Nearly 70 percent of Bahia's land area falls within the Northeast "drought polygon". The scarce and highly irregular rainfall which characterizes this semi-arid region reduces crop yields and quality and their subsequent market value. Rural poverty in the semi-arid region is correlated with these variable agro-climatic conditions that make the region vulnerable to drought. In contrast, the area encompassing the west, south and coastal regions, is marked by plentiful water supplies, greater rainfall and fertile soils, and is the more productive agricultural and livestock area. Nonetheless, conflicts over water use in this area, such as that noted in the western region between hydroelectricity and irrigation, have intensified (WORLD BANK, 1997).

Além dos motivos relacionados, a necessidade de transformar a tradicional política de combate à seca é um dos argumentos de defesa da implementação de um novo modo de gestão no semi-árido baiano.

Segundo "Bahia Water Resources Management Pilot Project", são os seguintes os objetivos do projeto de gestão implementado na bacia do Itapicuru:

- a. provide realizable and sustainable access to water for potable, municipal, industrial and irrigation uses in priority river basins of the State of Bahia, Brazil, primarily in areas with high concentration of poor rural households;
- b. promote participatory management and rational use of water resources in the State of Bahia;
- c. Develop sustainable administration, operation and maintenance (A,O&M) systems for rural water supply and irrigation infrastructure by supporting: (i) water users' organizations; (ii) water resources management decentralization; (iii) allocation and enforcement of water use rights; (iv) sustainable cost-recovery mechanisms; and (v) construction and / or installation of storage and conveyance structures, and distribution networks to optimize the storage, delivery, and use of potable and irrigation supplies within selected areas of the Itapicuru river basin;
- d. Develop a model to be used for the rest of the River Basins with Bahia (WORLD BANK, 1997:2).

<sup>1</sup> A Universidade Federal da Bahia implementou no Salitre um modelo de gestão que se assemelha ao proposto pela Lei das Águas (Comitê de Bacia – que se constitui em um "braço" do estado com poder de deliberação acerca da política de recursos hídricos), enquanto o governo do estado instituiu um Consórcio Municipal de Usuários das Águas (entidade de caráter privado e consultivo). Atualmente, o governo do estado está elaborando uma nova legislação de recursos hídricos que adota o Comitê de Bacia como modelo de organização.



Ainda segundo o mencionado documento, "one of the objectives of this project is to develop an institutional prototype for all the river basins within Bahia, with concepts which could be applicable to other States within Brazil (WORLD BANK, 1997b:2). Objetivos semelhantes são relacionados nos documentos oficiais da bacia do Salitre.

Em linhas gerais, são as seguintes as ferramentas de gestão a serem implementadas nas bacias do Salitre e do Itapicuru: o plano de recursos hídricos, a outorga, o sistema de informação, a descentralização por bacia e a cobrança. Entretanto, o que se constata nas entrevistas realizadas com o corpo técnico e dirigentes dos órgãos estaduais e nos textos oficiais é que todos os instrumentos relacionados convergem no sentido de assegurar a efetividade da cobrança da água bruta e um possível mercado de outorga. Segundo os referidos documentos, a implementação de um mercado das águas e de tarifas capazes de cobrir os custos da água são elementos centrais nesta nova política:

According to Bank policy, rational water use is achieved through the establishment of free water markets, with water charges reflecting water's economic value. To this end, Bank experience indicated that this can be achieved only once sufficient institutional, legal and regulatory frameworks are in place. In addition, successful assessment and collection of such tariffs is dependent upon the public's appreciation of the benefits to be derived from participating.

Neste âmbito, segundo a experiência do próprio Banco, a realização de programas de educação ambiental é de fundamental importância:

experience points to the need for sound educational and multi-media promotion programs. Based on these findings, the project would be dedicated to developing legal frameworks, implementing the water rights allocation system and conducting extensive public education programs (Water Resources Management Policy, World Bank, 1995).

A descentralização administrativa e a participação do usuário na gestão das águas são exatamente os elementos que asseguram a eficácia da política:

The Bank's experience has unfailingly demonstrated the need to emphasize decentralization and greater stakeholder participation in resource management. Specific experiences in Brazil in water management projects, and particularly in the Northeast, have shown that firm government commitment to the project objectives is absolutely essential to help overcome many institutional weaknesses. In this regard, the State Government's commitment to the project is assured. Building on the Bank's experience, the project would be premised on the need to reinforce water users association so that these become the primary agents for local water resources management, including operations and maintenance (Design and Operation of Smallholder Irrigation in South Asia, World Bank, 1995).

São os seguintes os aspectos que compõem o conceito apresentado pelo Banco: (i) *institutional sustainability* [que implica a ampliação e consolidação das atribuições do órgão gestor dos recursos hídricos (a SRH) - no caso do Itapicuru, isto se reporta ao fortalecimento institucional do Consórcio Intermunicipal de Usuários das Águas, e no caso do Salitre na formação do Comitê do Rio Salitre]; gestão descentralizada e participativa com a incorporação dos usuários das águas, no nível da bacia hidrográfica; desenvolvimento de programas de educação ambiental; (ii) *economic sustainability* (que se traduz na implantação de um mercado das águas, em um sistema de cobrança pela água bruta capaz de cobrir os custos da água e na participação dos usuários na administração, operação e manutenção da infraestrutura de recursos hídricos instalada e no estímulo ao aumento da produtividade agrícola); (iii) *social sustainability* (cujo objetivo é possibilitar o aumento da qualidade de vida nas áreas rurais); (iv) *environmental sustainability* (racional

administração da água; consciência do valor da água por parte do usuário e adequada seleção de investimentos de projetos em infraestrutura); (v) *financial sustainability* (eficiente administração dos projetos; adequado uso dos recursos provenientes dos usuários e compartilhamento de custos com os usuários) (WORLD BANK, 1995).

Este mesmo discurso acerca da sustentabilidade encontra-se presente nos documentos oficiais do Banco, na Lei das Águas, no Plano de Gerenciamento Integrado da Sub-bacia do Rio Salite, elaborado pela Universidade Federal da Bahia. Em linhas gerais, segundo o Banco Mundial,

the proposed project would promote the sustainable inter-sectoral use of water and the consolidation of water-related functions in the State. The future costs of operating and maintaining the program's activities and infrastructure after project completion would be well within the financial capabilities of SRH, taking into account cost recovery schemes and water tariff collection (WORLD BANK, 1997a:2).

Deste modo, o conceito de sustentabilidade, apesar de se referir às várias dimensões da política, termina por focar, sobretudo, a dimensão financeira da gestão das águas.

A implementação da cobrança no Itapicuru e no Salitre ainda é um projeto. Entretanto, o discurso oficial do Banco coloca claramente a cobrança como um instrumento central na implementação da nova política e isto se explicita no discurso do governo do estado, responsável pelo projeto em desenvolvimento no Itapicuru, a partir dos seguintes argumentos: (i) a cobrança deverá financiar o gerenciamento da demanda e da oferta de água (fator que influencia a locação / distribuição espacial de atividades econômicas); (ii) redistribuir os custos sociais, impondo preços diferenciados para os diferentes usuários; (iii) melhorar a qualidade dos efluentes lançados; (iv) formar fundos para projetos e intervenções; (v) reduzir externalidades negativas; (vi) criar mercados de direitos comercializáveis (o que, do ponto de vista financeiro, pode ser mais eficiente do que a cobrança); (vii) combater o desperdício e se constituir em fator de mudança de comportamento. A defesa da cobrança é algo menos explícito no PLANGIS; entretanto, entrevistas realizadas com os técnicos vinculados ao projeto revelam a defesa do uso deste instrumento como forma de combate à escassez e de fonte de financiamento.

A generalização da defesa da cobrança torna cada vez mais atual a discussão sobre as implicações da transformação de um bem público como a água (por muitos, qualificada como um direito universal) em mercadoria, bem como o debate sobre as implicações sócio-ambientais da introdução dos instrumentos de mercado em regiões com as características do semi-árido. A análise das experiências de gestão em curso nos estados do Ceará, São Paulo, Rio Grande do Sul e Bahia coloca em questão o discurso único acerca da cobrança, assim como a crença na capacidade do mercado instituir modos mais "racionalis" de utilização dos recursos ambientais.

Segundo os defensores da política nacional de recursos hídricos, a cobrança é um imperativo, sobretudo, para as regiões que apresentam escassez ou conflitos de usos. Até então, apenas alguns poucos estados / bacias implementaram um sistema de cobrança, com destaque para o estado do Ceará, cuja iniciativa fez parte de compromissos firmados com o Banco Mundial e a Bacia do Paraíba do Sul. Em muitos estados brasileiros encontra-se em curso um lento processo de debate e negociação em torno da implantação da cobrança. É neste contexto, no qual a descentralização ainda é um desafio ou corresponde tão-somente à incorporação do interesse privado, que a política do Banco Mundial introduz os mecanismos de mercado no semi-árido baiano. Efetivamente, a introdução dos mecanismos de mercado se dá sem que se tenha verificado um processo de descentralização política que democratize efetivamente a gestão dos recursos ambientais.

Poderíamos afirmar que política implementada pelo Banco Mundial no semi-árido baiano, ao atribuir aos instrumentos econômicos e ao mercado um papel de

destaque na regulação das águas, poderá agravar as condições sócio-ambientais em uma região caracterizada pela escassez, pobreza e baixo nível de organização social – resultando assim no acirramento da privatização de recursos até então considerados como escassos, uma das características mais marcantes desta região. Nesse sentido, a reflexão desenvolvida por Hirsch sobre a privatização da política é de fato extremamente apropriada para o entendimento da política das águas implementada no semi-árido.

## CONCLUSÕES

Estudos de casos de gestão das águas em países capitalistas desenvolvidos, como em realidades como as da Indonésia, Malásia e Tailândia, por exemplo, colocam em questão a política de recursos hídricos implementadas pelo Banco Mundial. Este debate reedita a clássica discussão sobre a crise dos comuns, coloca como foco a natureza dos sistemas de dominação e de utilização da natureza e questiona o papel do estado, do mercado e da sociedade na gestão das águas.

A experiência internacional de implementação de instrumentos econômicos sugere alguns elementos importantes para pensar as experiências de gestão dos recursos hídricos implementadas nas bacias do Itapicuru e do Salitre. Em primeiro lugar, não se sustenta o argumento de que a cobrança poderá vir a resolver os problemas de financiamento deste setor. Em geral, o montante arrecadado com a cobrança se constitui em um percentual pouco significativo diante das demandas financeiras colocadas pela necessidade de gestão de recursos hídricos. Em segundo lugar, a implementação da cobrança (pelo uso ou comprometimento do recurso), de forma isolada, não chega a ser um fator inibidor de práticas degradadoras e, em terceiro lugar, a implementação da cobrança associada à privatização dos serviços de distribuição tem acirrado o processo de estratificação de acesso ao serviço e, deste modo, reduzido a universalização do direito à água — e isto é particularmente grave em uma região com a concentração fundiária, de renda e precariedade de acesso aos serviços de consumo coletivo como o semi-árido baiano. Estes são os desafios da implementação de instrumentos econômicos no semi-árido. Diante do quadro de pobreza e de escassez das águas existente no semi-árido, a implementação da política do Banco Mundial pode trazer algumas mudanças em relação às tradicionais políticas de combate a seca, mas também pode provocar conseqüências sócio-ambientais graves para esta região — com o risco inclusive de acirramento dos conflitos já existentes, em função da escassez das águas.

Ainda que seja possível falar de avanços do ponto de vista da descentralização da gestão, a implementação desta política, sem que sejam equacionados os graves problemas fundiários e de desigualdade socioeconômica, a médio prazo, deverá agravar os problemas estruturais existentes no semi-árido. Deste modo, torna-se cada vez mais atual a discussão sobre as implicações da transformação de um bem público como a água em mercadoria, como também sobre as implicações sócio-ambientais da introdução dos instrumentos de mercado em regiões nas quais a sociedade não tem força política e autonomia suficientes para interferir nas políticas públicas.

De forma adicional, a relação entre descentralização e participação nas experiências analisadas traz alguns elementos interessantes de conclusão. A adoção do modelo de Comitê na bacia do Salitre (apesar das limitações apresentadas) constitui-se aparentemente em um avanço em relação à forma de organização adotada no Itapicuru. Neste contexto, a defesa de “peculiaridades regionais” por parte do governo do estado não justifica a adoção de uma forma de organização como a proposta, uma vez que o que está em jogo é a resistência do estado em descentralizar a política de recursos hídricos. O discurso oficial acerca da especificidade local ou a falta de uma rede de organizações (que aparece como fator limitante mas que é, na verdade, uma das condições necessárias à manutenção do clientelismo) e a recusa à padronização e ao “autoritarismo” das instâncias

federais não conseguem justificar o modelo implantado na bacia. A recusa da estrutura proposta pela Lei das Águas não indicou, portanto, a possibilidade de avanço no processo de democratização da gestão (e na superação de limitações e equívocos desta lei), uma vez que o Consórcio é uma entidade de caráter voluntário e privado, é executivo e não deliberativo, não existindo, portanto, nenhuma obrigatoriedade por parte do estado em consultá-lo. Convém lembrar que a própria decisão acerca da implementação de uma nova forma de gestão se constitui em uma exigência “externa” à sociedade local e até mesmo ao próprio estado.

Neste sentido, a criação dos novos organismos, inspirados na Lei das Águas, a exemplo da experiência do Salitre, se constitui em novo elemento em relação ao modelo anteriormente existente. Ainda que também originário de um estímulo externo à região, o modelo de organização instituído pelo Banco Mundial no Salitre constitui redes e consolida relações. Porém, vale ressaltar, a proposta de participação implementada pelo Banco Mundial nas duas bacias se insere no contexto de reforma liberal do estado, conferindo-lhe um caráter eminentemente instrumental (e isto em uma região cuja marca é a ausência de organizações não governamentais autônomas).

Deste modo, ainda que seja possível falar de avanços pontuais do ponto de vista da descentralização e da participação, o estímulo à participação pode traduzir-se, tão somente, na transferência de responsabilidade por parte do estado e na sobrevalorização de um conjunto de interesses privados. Articulados, estes elementos poderão resultar no acirramento da privatização da esfera pública, um dos traços mais característicos da realidade nordestina.

Este tipo de consideração aponta no sentido de aprofundar a reflexão sobre o significado da incorporação do usuário das águas no processo de gestão. O conceito de *usuário*, peça central deste processo de descentralização, é extremamente amplo e ambíguo, englobando o pequeno produtor, o grande fazendeiro irrigante, o grande empresário industrial, como também órgãos públicos, responsáveis pelo sistema de abastecimento de água. Deste modo, sob uma única denominação, reúnem-se atores sociais os mais distintos — que inclusive regionalmente apresentam perfis os mais variados. O uso deste conceito tem diluído diferenças e encoberto contradições estruturais que perpassam a problemática ambiental e a complexa relação entre economia e ambiente. Inspirados em Hirsch vale ainda registrar que a hegemonia deste conceito se concretiza em um contexto no qual as formas de organização existentes revelam a pouca expressão das organizações civis (forjadas nas franjas de um estado capturado e privatista, e dispostas a assumir atribuições que até então eram consideradas como de responsabilidade pública) e a baixa capacidade de constituir-se em interlocutores de interesses qualificados como coletivos e difusos.

Levando em conta as formulações de Hirsch, consideramos que o elemento que efetivamente explica a adoção de tais instrumentos de gestão pelo Banco Mundial é a determinação política de criar as condições necessárias à implementação de um mercado das águas, em um contexto político que conjuga de forma ímpar escassez das águas, pobreza, baixo nível de organização social e relações políticas marcadamente autoritárias. Deste modo, consideramos que, na bacia do Itapicuru e, em menor escala, no Salitre, os instrumentos de comando e controle se subordinam aos instrumentos de mercado, e que os interesses coletivos e mesmo difusos encontram-se verdadeiramente ausentes nas políticas implementadas. Neste contexto, a participação tem um caráter tão somente instrumental, distanciando-se do projeto de construção de uma gestão pública e de uma sociedade democrática. Recorrendo às várias experiências de gestão de bens comuns, gostaríamos de destacar a dimensão propriamente política de tais processos, sendo a realização plena da democracia a condição necessária para a construção de novas formas de relação entre sociedade e natureza.

## REFERÊNCIAS

- ASAD, Musa et alli. **Management of Water Resources**. Series: Directions in Development, The World Bank Washington, D. C, 1999.
- BARRAQUE, Bernard. A gestão da água em alguns países europeus. **Revista Espaço & Debates**, Nº 35, 1992.
- CAVALCANTI, Raquel Negrão & RODRIGUES, Francisco de Assis. Gestão das águas, limitações atuais e desafios. In **IV Diálogo de Gerenciamento das Águas**, Governo Federal, Secretaria de Recursos Hídricos / MMA, Organizações dos Estados Americanos - OEA, Rede Interamericana de Recursos Hídricos, Foz do Iguaçu, 2001.
- FIORI, José Luiz. **Os moedeiros falsos**. Petrópolis, Vozes, 1997.
- GARJULI, Rosana. O estado e a gestão dos recursos hídricos no semi-árido. In: **IV Diálogo de Gerenciamento das Águas**, Governo Federal, Secretaria de Recursos Hídricos / MMA, Organizações dos Estados Americanos - OEA, Rede Interamericana de Recursos Hídricos, Foz do Iguaçu, 2001.
- HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984.
- HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- HISCH, Joachim. Globalização e mudança social: o conceito da teoria materialista do Estado e a Teoria da Regulação. In: **Ensaio FEE**. Porto Alegre, v.19, n.1.p.9-31, 1998.
- \_\_\_\_\_ La globalización del capitalismo y la transformación del estado: hacia el estado nacional competitivo. In: **Globalización, Transformación del Estado y Democracia**, Cordoba, 1997.
- \_\_\_\_\_ Democracia, ciudadanía y sociedad civil. In: **Globalización, Transformación del Estado y Democracia**, Cordoba, 1997.
- \_\_\_\_\_ **La Internacionalización del Estado: acerca de algunas preguntas actuales de la teoría del Estado**. (mimeo), 2003.
- \_\_\_\_\_ **The Democratic Potential of Non Governmental Organisations**, (mimeo), 2003.
- \_\_\_\_\_ **The State's New Clothes: NGOs and the internationalization of states"**, (mimeo), 2003.
- KELMAM, Jerson. O Banco Mundial e as reformas no setor água no Brasil. In: **The World Bank and the Water Sector**. PIC, Brasília, 2002.
- KURZ, Robert. **Os últimos combates**, Petrópolis: Vozes, 1997.
- MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE / SECRETARIA DE RECURSOS HÍDRICOS, **Política Nacional de Recursos Hídricos – Legislação**, Brasília, 2001.
- MOTTA, Ronaldo Seroa. Uso de Instrumentos Econômicos na Gestão Ambiental da América Latina e Caribe: Lições e Recomendações, **Textos Para Discussão Nº 440**, Rio de Janeiro, IPEA, nº 440, 1996.
- OLIVEIRA, Francisco de Oliveira. **Os direitos do anti-valor: a economia política da hegemonia imperfeita**, Petrópolis: Vozes, 1998.
- POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro, Campus, 1980.

SANTOS Boaventura de Souza. A queda do Angelus Novus: para além da equação moderna entre raízes e opções. In: **Novos Estudos CEBRAP**, nº47, Março de 1997.

\_\_\_\_\_. **A crítica da razão indolente – contra o desperdício da experiência**, vol. 1, São Paulo: Cortez, 2002.

SIMPSON, Lary & RINGSKOG, Kilas. **Water markets in the Americas**. Series: Directions in Development, The World Bank Washington, D. C., 1997.

THAME, Antonio Carlos de Mendes, (Org.). **A cobrança pelo uso da água**, Instituto de Qualificação e Editoração LTDA, São Paulo: IQUAL, 2000.

TUCCI, Carlos E. M., ESPAÑOL, Ivanildo e Neto, Oscar de M. Cordeiro. **A gestão da água no Brasil: uma primeira avaliação da situação atual e das perspectivas para 2025**. (mimeo), Janeiro, 2000.

WORLD BANK, **Water Resources Management Policy Paper, (WRMPP)**, Banco Mundial, Washington, DC, 1993.

\_\_\_\_\_. **Water Resources Sector Strategy: Strategic Directions for World Bank Engagement**. In [bancomundial.org.br](http://bancomundial.org.br), 2003.

\_\_\_\_\_. **La Ordenacion de los Recursos Hídricos**. Banco Mundial, 1994.

\_\_\_\_\_. **Brazil-Bahia Water Resources Management Project**, In World Bank Project Search Results, 1995a.

\_\_\_\_\_. **Brazil-Bahia Water Resources Management Project**, In World Bank Project Search Results, 1995b.

\_\_\_\_\_. Brazil Small Localities Water and Sanitation Project in World Bank Project Search Results / Brazil Natural Resources Management and Rural Poverty Reduction Project in World Bank Project Search Results / Brazil-Ceará Integrated Water Resources Management Project in World Bank Project Search Results / Brazil Low Income Sanitation Technical Assistance Project in World Bank Project Search Results / Brazil Nacional Environmental Project in World Bank Project Search Results in World Bank Project Search Results / Brazil Federal Water Resources Management Project in World Bank Project Search Results / Brazil Water Sector Modernization Project in World Bank Project Search Results / Brazil -Bahia Water Resources Management Project in World Bank Project Search Results / Brazil -Ceara – Water Pilot Project / Brazil-Bahia Municipal Infrastructure & Management Project-PRODUR in World Bank Project Search Results / Brazil-Ceara – Urban Development & Water Resource Management Project in World Bank Project Search Results / Brazil-São Paulo Water Quality and Pollution Control Project. In World Bank Project Search Results, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, **Projeto de Gerenciamento Integrado das Atividades Desenvolvidas em Terra na Bacia do São Francisco**, ANA/GEF/PNUMA/OEA, Relatório Final, Salvador, Bahia, 2003.

Tema Central

# INTRODUÇÃO :

## ARTE, ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÕES SE ENCONTRAM AO CORRER DO DIÁLOGO

**José Luis Felício Carvalho\***  
**e Eduardo Davel\*\***

Em virtude da natureza peculiar deste número temático, escolhemos produzir um artigo introdutório sob a forma de diálogo dramatúrgico. Aos leitores que eventualmente puderem se entusiasmar com esse formato pouco usual para um texto acadêmico, deve-se deixar alguns avisos e recomendações. Primeiro, é necessário recordar que não somos dramaturgos, e que não é nossa intenção concorrer a um prêmio Mambembe na categoria 'novos autores'. Segundo, seu objetivo principal é apresentar de maneira bem-humorada esta edição especial, e não inaugurar uma nova linhagem de escrita acadêmica. Finalmente, se algum desavisado resolver, algum dia, encenar o diálogo que se segue, é fundamental que as referências bibliográficas sejam suprimidas das falas dos atores e transpostas para o programa da peça. Além de demandar, obviamente, as devidas autorizações (tão em moda) de direitos autorais.

Cenário:

Saguão do restaurante de um grande hotel às margens da rodovia Fernão Dias. Alguns quadros nas paredes. O chão é de madeira corrida exageradamente polida. As mesas, também em madeira, são redondas e pesadas. O espaço é amplo, mas em muitos locais as luminárias estão apagadas, fazendo com que a área cênica fique restrita a algumas mesas. Esta área é ampliada durante a Cena 2, e esse movimento é acompanhado pelo acender de mais luminárias. Há toalhas quadriculadas dispostas sobre algumas das mesas, bem como copos e pratos não utilizados no jantar que acabou há pouco. Pelas imensas janelas, vê-se a escuridão da noite e uma tênue névoa que começa a se formar. Uma televisão esquecida ligada em algum canto despeja as notícias do dia.

Tempo:

Início do mês de junho de 2004. Um importante evento acadêmico transcorreu no hotel e esta é a noite de confraternização entre os participantes. Vários professores já se recolheram a seus aposentos, em direção à coxia da direita. Esse movimento é mostrado no abrir das cortinas (muitos desses atores retornarão na Cena 2, depois de uma troca de figurino, para o baile que ocorrerá no hotel). Nas mesas à volta dos protagonistas, alguns atores representam professores e pesquisadores. O clima é de descontração e cordialidade. Já não há mais ânimo para discussões tensas ou demasiadamente profundas, e as pessoas confraternizam antes de retornar a suas cidades. Depois do jantar, acontece um baile de despedida, do qual aqui somente se mostra o início, com o salão ainda relativamente vazio. Em uma das mesas, que deve ser posicionada na esquerda baixa do palco,

\* Prof. FACC/UF RJ

\*\* Prof. Télé-Université (Université du Québec)



*Dramatis personae:*

dois acadêmicos acertam seus ponteiros com relação a um trabalho ainda em andamento. Eles permanecerão em suas posições mesmo com as mudanças de movimentação no salão. Quando derem por si, o baile terá tido início à sua volta.

O primeiro acadêmico é Eduardo, que está na faixa dos 30 anos e veste-se de modo formal, trajando paletó e calça marrons por sobre uma camisa preta de linho. Zeca, que tem aproximadamente a mesma idade, é o segundo professor, um tipo mais despojado que veste calça jeans e uma estranha camiseta estampada com um personagem de história em quadrinhos. A peça que se segue mostra um recorte da conversa entre os dois. A encenação permite que um ou mais dentre os demais professores levantem-se e juntem-se ao diálogo por alguns instantes. Um garçom participa da cena, lembrando aqueles garçons de filmes mudos, com gomalina no cabelo e um bigodinho ralo. Suas ações iniciais dividem-se em limpar as mesas, arrumar as cadeiras e, eventualmente, atender aos pedidos tardios daqueles que ainda se encontram no salão.

## CENA 1

### CONVERSANDO SOBRE A COMBINAÇÃO DE ARTE, ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

(Zeca e Eduardo conversam em torno de sua mesa. O diálogo começou há cerca de uma hora. Alguns copos meio cheios indicam que outras pessoas já estiveram por ali. Há garrafas de cerveja, refrigerante, água, xícaras de café e dois pratinhos com salgados).

EDUARDO: (...) Algum tempo se passou desde que a administração parece ter decretado sua maioridade, e, com ela, os estudos organizacionais vão refletindo sobre a importância da narrativa e de formas de narração no processo de pesquisa e de escrita sobre organizações (Hatch, 1996; Czarniawska-Joerges, 1999). De fato, narrativa, discurso e linguagem se tornaram abordagens centrais para o desenvolvimento recente dos estudos organizacionais (Alvesson e Karreman, 2000a; Hardy, Palmer e Phillips, 2000; Hardy, 2001; Grant, Keenoy e Oswick, 1998; Alvesson e Karreman, 2000b; Czarniawska-Joerges, 1998; Czarniawska-Joerges, 1997). Se a forma de escrever e narrar sobre administração e organizações é algo tão relevante, por que não criar uma introdução para o nosso número temático por meio de um diálogo entre nós, organizadores, e os leitores? Por falar nisso, preciso de mais uns salgados. O jantar acabou há duas horas e continuo com fome.

ZECA: Você está certo.

EDUARDO: Você concorda com a idéia do diálogo?

ZECA: Eu estava falando dos salgados. Quando o garçom aparecer por aqui pedimos mais. Com relação à idéia para o artigo, vejo nisso outro tipo de arte: falar sobre arte e administração ao correr de um diálogo. E isso é coerente com a proposta de incentivar a participação do leitor. A arte só existe com esse envolvimento do público.

EDUARDO: O primeiro desafio, Zeca, é explicar o porquê de associar arte com administração e organizações. Percebo que, ao buscarmos sobre o que se escreve e se fala sobre o assunto, encontramos esforços con-

sideráveis para dar mostras de que este campo do conhecimento está disposto a ceder lugar para contribuições teóricas e práticas fundamentadas na multidisciplinaridade. No entanto, o aproveitamento efetivo de tais possibilidades permaneceu restrito a pouquíssimas incursões de pesquisa. Não lhe parece?

ZECA: Você ressalta uma razão importante. Carecemos de reflexões nesse campo. Além disso, quando se trata da integração multidisciplinar entre administração e arte, pululam os estudos redigidos em tom despreocupado e orientados por diretrizes prescritivas, em detrimento de trabalhos que busquem avançar com mais robustez na discussão de como a compreensão do fenômeno artístico pode efetivamente auxiliar no trabalho de teóricos e praticantes comprometidos com o avanço das disciplinas de gestão. Isso deveria ser uma conversa à toa! Minha cabeça já está entrando naquele turbilhão de novo. Vamos falar de futebol, como todo mundo!

EDUARDO: Não dá. O processo criativo não marca hora, nós temos que aproveitar quando ele surge! Além do que eu estou ficando muito animado com as idéias que estão emergindo. Acabo de passar pela minha mente que as conjunções acadêmicas entre administração, organizações e arte vêm sendo cada vez mais valorizadas pelos teóricos no campo da administração, não somente na área de organizações, como também em marketing, metodologia da pesquisa, recursos humanos e outras sub-áreas menos óbvias, tais como finanças e contabilidade.

ZECA: Lembro, aliás, que em 2001, o Professor David Boje, da Universidade do Novo México, lançou um periódico intitulado "Tamara - Journal of Critical Postmodern Organization Science". O primeiro número foi inteiramente dedicado às perspectivas artísticas aplicadas ao ensino, à pesquisa e à prática da Administração. Outro exemplo é o simpósio "Organization as Theatre and Organizational Theatre: From Metaphor to Intervention", promovido pela Academy of Management em agosto de 2002 em Washington nos Estados Unidos. Tem também os últimos congressos do EGOS (European Group of Organizational Studies) que vêm preservando espaço para as perspectivas transdisciplinares que integram arte e administração. Mesmo aqui, no ENEO (Encontro de Estudos Organizacionais), as pesquisas avançaram bastante.

EDUARDO: Isso. Não podemos esquecer que, no Brasil, a dimensão da arte tem merecido algum destaque, mesmo se os textos são, em grande parte, oriundos de pesquisadores estrangeiros. Por exemplo, a Revista de Administração de Empresas (RAE) publicou em 2002 um fórum dedicado a artigos sobre teatro e administração. No número anterior ~~daque-  
la revista, foram publicados três artigos sobre aplicação do jazz~~ norteamericano em contextos organizacionais. Nos mais recentes congressos da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), do BALAS (The Business Association of Latin American Studies) e do CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración), também surgiram inúmeros artigos que contemplam o diálogo entre administração e arte, em suas mais diversas facetas.

ZECA: À medida que conversamos, percebo que nosso número temático vai dar continuidade a esse movimento, não é? Você se recorda de que, desde o início, nosso objetivo era estimular iniciativas de pesquisa em que se fizesse evidente como o mundo da arte pode estimular nossas reflexões e atuações no âmbito da administração e da análise organizacional? Pois então! Ao proceder assim, acabamos por estimular um espaço de debate e de produção do conhecimento sobre a questão. Em todo caso, foi mais de um ano de debate entre nós, organizadores, os autores que participam deste número temático e os avaliadores. Considero que foi um período de conversa enriquecedor.

- EDUARDO: Eu também, sem dúvida alguma. Buscamos orientar os pesquisadores e colaboradores do número temático em duas direções-chave. Quando falamos de arte, logo pensamos na dimensão da criatividade. Sem dúvida, essa é uma dimensão fundamental, pois nos orienta para pesquisar como a arte pode ser uma fonte inusitada, surpreendente e inovadora de contribuir para pensar o ensino e questões da administração e da vida organizacional. Tem também aí um caráter funcional, necessário à dinâmica das organizações. Sem desmerecer essa direção, tentamos incluir a da crítica. Ou seja, a arte pode instigar reflexões sobre o ensino, a pesquisa e a prática da administração que conduzam ao questionamento e ao confronto do *status quo*. Nesse sentido, a arte poder vir a ser uma forma radical de mudança, não pode?
- ZECA: Quando o garçom trouxe os salgadinhos, vou pedir uma água com gás e limão.

## CENA 2

### CONVERSANDO SOBRE A ARTE COMO FONTE DE CRIATIVIDADE E CRÍTICA

(Alguns músicos entram no enorme salão e começam a afinar seus instrumentos. É uma banda com seis instrumentistas, duas cantoras e um cantor. Antes de começar a tocar, eles discutem sobre alguma coisa, e seus movimentos, no centro alto, ajudam a dar vida à cena. A mímica aqui pode ser interessante. Uma das vocalistas é especialmente agitada; o contrabaixista é depressivo; o baterista parece uma criatura saída de um filme de horror; todos têm identidades marcantes. A interação entre os músicos – a qual pode ser também representada em câmera lenta – forma uma estranha coreografia. Quando eles finalmente começarem a tocar, um casal de professores começará a dançar de modo bem marcado, como quem repete movimentos aprendidos em aulas de dança de salão.)

- EDUARDO: Tenho a impressão de que a música vai invadir o recinto... olha a orquestra se ajeitando. Já que estamos falando de arte, teremos a música e a melodia para inspirar nossa conversa, não é mesmo?
- ZECA: Só que eles estão começando o baile com a música "New York, New York". Todo ano tem "New York, New York". Será que músicos de hotel não sabem tocar alguma coisa tipo Brothers Johnson ou The Delfonics? "New York, New York" é sempre a primeira! Que falta de imaginação...
- EDUARDO: Sabe que eu não sei... cada vez o congresso é em uma cidade diferente e a orquestra é diferente. Então, não é obsessão da orquestra. A música é uma arte inspiradora, aflora sentimentos, sensações e quem sabe, novas idéias. Pode ser uma fonte rica de inspiração e criatividade, não pode? De qualquer modo, acho que nem todo mundo gosta de Brothers Johnson...
- ZECA: Veja uma situação interessante sobre a arte como fonte de criatividade. Você sabia que uma das principais teorias acerca da origem do fenômeno artístico defende que a arte provém do trabalho (Bastide, 1971)? Com o intuito de tornar menos penosos os esforços para obter seus meios de subsistência, o ser humano inventou ritmos para acompanhar os movimentos exigidos pela labuta. Dessa forma, teriam nascido a música e o canto. Se a arte nasceu como intervenção criativa do ser humano para atenuar suas rotinas de trabalho, ela também serviu para (re)transformar essas mesmas rotinas em novas dinâmicas que melhor se adequassem às demandas do trabalhador ou aos objetivos do processo de trabalho. Por essa mesma razão, acredita-se

que o impulso artístico seja uma das mais poderosas forças capazes de iniciar e sustentar os processos de inovação e mudança. Numa primeira instância, portanto, sugere-se que o intercâmbio entre arte e administração guarde forte conexão com a necessidade de se cuidar do fator inovação.

EDUARDO: Se a criatividade é aquilo que acontece dentro do *atelier* de um artista, então é importante que os profissionais preocupados com o agir criativo atentem para o fenômeno artístico (Anderson, 2003). Uma tal constatação ganha fôlego com a percepção das características próprias do contexto pós-industrial, que marca o advento de uma era na qual a criatividade parece transbordar “dos limites da criação artística para todas as outras áreas da atividade humana” (Wood Jr., 2001, p. 40).

ZECA: Apesar da conexão entre criatividade artística e atividade empresarial ter recentemente se tornado mais recorrente na literatura especializada, essa relação não representa uma demanda inédita ou identificada exclusivamente com linhas teóricas menos tradicionalistas. Há cerca de meio século, acadêmicos do *mainstream* já recomendavam, exatamente por conta da conjunção entre criatividade e prática dos negócios, que ao currículo dos futuros administradores fosse incorporado o estudo de artes tais como literatura, pintura e teatro (Pamp Jr., 1955).

EDUARDO: Teríamos formas mais completas de ensino e prática!

ZECA: Eu achei que só aquele casal fosse dançar quando tocou “New York, New York”, mas agora tem mais pessoas na pista.

EDUARDO: Pode ser, mas a música mudou!

ZECA: Então foi isso. Mas ainda não vi ninguém tocando nem mesmo um simples Al Green.

EDUARDO: A arte pode, de fato, ser capaz de guiar pessoas e grupos tais como as empresas produtivas para longe de seus desejos de remédios milagrosos e respostas prontas, em direção a abordagens mais permeáveis, mais criativas e mais efetivas (Winston, 2003). Se for endossada, por exemplo, a proposição de que uma organização mais flexível – na qual predomina um clima de indulgência e criatividade – seria mais propícia à inovação (Galbraith, 1973), poder-se-ia considerar que a liberdade ensejada pela vivência do fenômeno artístico favoreceria explorar a incerteza como fonte de transformação pessoal e organizacional.

ZECA: Os artistas costumam criar e realizar suas obras artísticas a partir da inconsistência, do desequilíbrio e da descontinuidade.

EDUARDO: Os atores gostam da expressão “dançar à beira do abismo” para evidenciar esse espírito criador e criativo que dificilmente será obtido em empresas que privilegiam padrões, normas, estruturas rígidas e constância nos processos e em seus resultados.

ZECA: Uma das contribuições mais importantes da arte para o desenvolvimento do indivíduo está no “poder de inventar, de tirar do nada” (Machado e Rosman, 1994, p. 10). Em outras palavras, a arte é capaz de aguçar a curiosidade, agitar o espírito inventivo, sacudir a imaginação, fazendo com que as pessoas aprendam a desejar mais, a não se contentar com o pouco, afastando-se da rigidez imposta pelas normas, pela repetição exaustiva das velhas fórmulas, pela imitação apresada e/ou impensada dos conceitos estabelecidos.

EDUARDO: O trabalho com a arte em contextos organizacionais pode beneficiar-se de dois outros pontos de conexão entre a criatividade artística e a inovação empresarial (Lowe, 1995). Para a realização desses dois intentos é preciso buscar e explorar áreas de ambigüidade. Mas, também é necessário transformar a energia latente que é inerente aos obstáculos e às dificuldades em uma energia mais positiva, capaz de mobilizar tanto a criatividade quanto a inovação.

- ZECA: A arte parece, outrossim, ser capaz de conduzir a uma experiência diferente da organização e da gestão. Pode-se ressaltar, além da inovação, a questão da estética e da emoção, facetas importantes da criatividade. Em geral, os estudos organizacionais e a prática administrativa privilegiam o conhecimento a partir de uma perspectiva predominantemente cognitiva. A arte pode estimular uma experimentação da administração e das organizações que inclui também seus aspectos sensoriais, sensuais e emocionais.
- EDUARDO: Eu estou tendo uma alucinação ou o garçom de bigodinho acaba de beber whisky direto na garrafa?
- ZECA: Eu também achei que tinha visto isso, mas depois... ainda bem que eu não bebo whisky!
- EDUARDO: Deixa pra lá.
- ZECA: Será que ele também fez isso com minha água com gás?
- EDUARDO: Não, eu vi a garrafa ser aberta aqui na mesa. Bom, me deixa concluir essa idéia. Tem um ponto crucial aqui. A característica de potencialização da criatividade presente no fenômeno artístico interessa sobremaneira aos pesquisadores, professores e praticantes de Administração de Empresas no Brasil. Lembrando o nosso caro Guerreiro Ramos (1983, p. 141), por força dos acontecimentos de sua história contemporânea, subsiste no país "uma demanda de criatividade, no domínio científico, uma exigência de um novo arsenal de conceitos adequados para definir e esclarecer nossos problemas econômico-sociais e encaminhar suas soluções racionais".
- ZECA: O uso da arte na pesquisa acadêmica em Administração oferece duas grandes vantagens. A primeira é que a arte ajusta-se ao temperamento de alguns acadêmicos que foram forçados a seguir métodos tradicionais de pesquisa e permite que sejam seguidas direções de pesquisa que haviam sido previamente descartadas. A segunda vantagem é que a arte pode chamar a atenção para as limitações das formas mais tradicionais, que anteriormente podem ter sido domesticadas pelos procedimentos dominantes (Philips, 1995). E isso é possível porque o jogo criativo, a divagação na descoberta e a imaginação permitidas pela arte não se encontram em contradição com o rigor científico (Enriquez, 1997).
- EDUARDO: Com relação à questão do ensino de Administração, novamente a Arte pode acorrer com suas perspectivas criativas. Um artista é julgado pelas habilidades com que consegue comunicar aos espectadores suas reflexões sobre o mundo por meio de suas obras. Da mesma forma, um professor de administração deve possuir a mesma capacidade, ou seja, transformar pensamento em ação por meio da imaginação (Boettinger, 1975). A intimidade com as disciplinas de atuação, interpretação, representação, pictorização, bem como a sensibilidade estética podem ser poderosos aliados para as dinâmicas de ensino.
- ZECA: Não se pode, contudo, menosprezar a dimensão crítica da Arte, principalmente em situações nas quais a ênfase está no fator criatividade. O valor da obra de arte é eminentemente crítico, pois se ela é apresentada de forma enigmática ou cifrada, surge a possibilidade de uma experiência que tenha um sentido em si mesma, sem a submissão às exigências dos valores dominantes (Adorno, 1990). Por esse mesmo motivo, pode ser ultrapassada a racionalização mobilizada pelo sistema vigente, e abrem-se as oportunidades de reflexão e contestação. O poder crítico da arte extrai sua força do poder de choque propiciado pela relação daquele que a observa – ou que dela participa – com o novo, com "aquilo que não foi ainda ocupado pela cultura, o não-digerido, o não-domesticado pela concepção cotidiana" (Freitas, 2003, p. 30).

- EDUARDO: Watkins e King (2002) ofereceram uma interessante apreciação da obra "Les Femmes d'Alger (O Grande Baie)" – quadro criado por Pablo Picasso em 1907 – para analisar de que forma as artes podem ajudar no estudo das organizações. No momento da pintura, Picasso procurava uma forma de persuadir o observador da necessidade de transcender a simples comparação da obra com a vida real, requisitando ao observador que buscasse extrapolar a objetividade dos traços e das tintas e que se deixasse conduzir pelo potencial do quadro. Para que se possa realizar esse exercício, é necessário não se restringir a uma interpretação da obra, mas considerar diversas possibilidades. É necessário também mudar o ponto de vista por meio do qual a pintura é apreciada, movendo-se ao redor do quadro e adotando diferentes perspectivas, além de considerar tanto o todo da obra quanto seus múltiplos fragmentos e as combinações entre esses fragmentos. Em outras palavras: reflexão e crítica. O mesmo olhar sugerido por Picasso para sua pintura pode ser reaproveitado para se enxergar sob outro prisma o fenômeno organizacional.
- ZECA: O valor da arte para a reflexão e para a crítica nasce da habilidade que possui a arte para sustentar uma discrepância entre suas imagens projetadas da realidade e os objetos que elas expressam (Carr, 2002). Assim, por sua relação com a verdade, a arte é uma forma de conhecimento que tem a capacidade de transcender a racionalidade que está sendo representada, o que associa possibilidades de transgressão e de reflexão à vivência do fenômeno artístico.
- EDUARDO: Por meio de sua expressão, a arte participa da construção social da realidade, a qual é criticada mediante a própria existência do fenômeno artístico (Adorno, 1990). Ao abandonar "uma possível inserção nos quadros de uma sociabilidade imediata" (Freitas, 2003, p. 26), a arte alcança um novo conteúdo social: afasta-se da sociedade para dela falar de modo mais crítico e verdadeiro. A obra de arte se relaciona com a realidade por mimética, cujo impulso sobre os atores sociais engajados na contemplação ativa do fenômeno comanda uma reflexão acerca do conteúdo de realidade impregnado na obra (Carr, 2002).
- ZECA: O potencial crítico da arte tem, assim, a capacidade de transformar o indivíduo, suas instituições e empresas, bem como a própria sociedade: "a arte não é um simples jogo individual sem consequência, mas pelo contrário, agindo sobre a vida coletiva, pode transformar o destino das sociedades" (Bastide, 1971, p. 3). O artista tem o compromisso social de vincular a pesquisa seguida por sua arte à totalidade social da qual ela é, ao mesmo tempo, expressão e momento constitutivo (Lukács, 1968).
- EDUARDO: Diversos estudiosos de organizações asseveram que podem existir benefícios para o entendimento do mundo empresarial e para o desenvolvimento da ação organizacional quando são contempladas reflexivamente as manifestações artísticas e culturais (Carr, 2002; Weick, 2002). Abordagens críticas da cultura e da arte são tidas como capazes de mobilizar certas possibilidades emancipatórias (Adorno, 1990; Poggioli, 1963). O potencial emancipatório da arte está relacionado à sua estrutura não-conceitual, a qual permite que o mundo seja rearticulado e representado em uma forma que não pode ser reduzida para as categorias instrumentais que a racionalidade contemporânea costuma impor à sociedade (Hancock, 2002).
- ZECA: A liberdade de sonhar, então, geralmente tida como reservada aos artistas, existe também nos meios técnicos e científicos (Enriquez, 1997)!
- EDUARDO: Essa observação é importantíssima para nossa proposta!
- ZECA: Concordo! Certas formas de arte – tais como a pintura surrealista, o teatro do absurdo ou as técnicas de colagem e decalques nas artes

plásticas, por exemplo – constituem “um modo infalível de manter o espírito crítico em alerta, e liberar a atividade metafórica da mente” (Carr, 2002, p. 6, tradução livre). O aspecto expressivo das artes costuma recorrer à representação de experiências humanas profundas, característica que pode propiciar àqueles que contemplam sua expressão uma ressonância visceral capaz de induzir à reflexão e mesmo, eventualmente, contribuir para a reflexividade (Sherry Jr. e Schouten, 2002).

EDUARDO: Para a pesquisa em Administração, a Arte pode (em certa medida) contribuir na incansável busca pelas respostas às tentativas de solução para as crises de representação (Sherry Jr. e Schouten, 2002). Ou seja, é possível que a inclusão de alternativas de descrição da realidade apoiadas na riqueza do fenômeno artístico sejam relevantes para enfraquecer certas barreiras de comunicação entre os sujeitos do estudo e o pesquisador, e depois entre o pesquisador e o leitor do trabalho acadêmico. Certas experiências vividas por trabalhadores em organizações, por exemplo, podem trazer a dificuldade de sua tradução em palavras; nesse caso, pode-se recorrer a poesias, desenhos, pinturas, cenas de teatro capazes de estabelecer um canal de comunicação entre indivíduos pesquisados e pesquisadores, o que pode levar a compreensão da situação para um novo patamar dificilmente atingível por via mais racional.

ZECA: Na produção acadêmica, a crítica deve sempre ser precedida pelo propósito de se colocar o tema da interpretação da realidade em um nível no qual os leitores possam pensar cooperativamente (Guerreiro Ramos, 1995). A cooperação, por sua vez, é um requisito essencial para a criação artística, haja vista que a arte somente consegue nascer quando existe a colaboração entre os indivíduos (Bastide, 1971). De forma análoga, no ensino de Administração, a utilização das formas artísticas de ficção provê uma excelente oportunidade para apresentar questões sob a forma de discussões mais abertas e mais honestas (Philips, 1995).

EDUARDO: Não olhe agora, mas eu acho que estamos no meio de um baile.

ZECA: E você viu quem é que está destruindo naquele solo de guitarra?

EDUARDO: O garçom!

ZECA: Com essa, vou dormir! Chega!

EDUARDO: Tudo bem, a gente continua o papo amanhã. Ainda vou ficar por aqui pra ver o que acontece. O garçom acaba de trocar a guitarra pelo trompete!

### CENA 3

#### CONVERSANDO SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DOS ARTIGOS DA EDIÇÃO TEMÁTICA

(Manhã do dia seguinte. Mesmo cenário. O evento chegou ao fim. Terminou o café da manhã e o salão está cheio de professores, malas e bolsas de viagem. As pessoas aguardam algum tipo de traslado para levá-las ao aeroporto. Zeca e Eduardo estão sentados à mesma mesa da noite anterior. Nas duas cadeiras restantes, estão instalados dois professores, que mantêm uma conversa paralela: um deles apresenta os traços típicos do povo árabe e o outro tem aparência jovial, a despeito dos cabelos totalmente grisalhos. Acadêmicos de tipos físicos variados ocupam as mesas do entorno: um senhor meio calvo e bonachão; uma jovem de sotaque estrangeiro carregado; uma mulher de óculos pesados e gestos rápidos; um sujeito relaxado e de riso largo; uma mulher que, de tão branca e loura, parece mais alemã que brasileira, dentre outros e outras).

- ZECA: Por incrível que pareça, ontem de madrugada ainda encontrei tempo para reler pela centésima vez os artigos que passaram pelo processo de avaliação anônima para a revista. A música da orquestra estava alta demais e eu penso que cheguei a ouvir aquele solo de guitarra da música "Satisfaction", dos Rolling Stones. Deve ter sido minha imaginação... Depois de "New York, New York", alguém se habilitou a bancar o Keith Richards?
- EDUARDO: Foi o tal garçom. A essa altura, a gravata do sujeito já estava amarrada no alto da cabeça. Deixa pra lá. Eu também voltei aos artigos. O que lhe inspira o artigo de Miguel?
- ZECA: O texto do Miguel contribui muito para repensarmos as concepções adotadas sobre a própria essência da organização e sobre como as pessoas ajudam a construir essa essência. Ele faz uma instigante analogia de concepções musicais com concepções organizacionais. No domínio da teoria das organizações, pode-se observar uma passagem das abordagens mecanicistas para as perspectivas sistêmicas e complexas; observa-se algo análogo com a transformação da estandardização na música clássica para a improvisação no jazz. Nessa passagem, a imprevisibilidade do ambiente social e organizacional se faz presente e a improvisação torna-se um elemento fundamental. Por meio de seu artigo e da música, Miguel nos conduz ao questionamento acerca de que tipo de organização podemos conceber: uma bem complexa, mas com pessoas simples, ou uma simples com pessoas complexas. O processo de criação musical é um processo inspirador que pode remeter a importantes questões organizacionais. Não lhe parece?
- EDUARDO: Claro. E o artigo de Neusa e Jorge Francisco é interessantíssimo também. Eles abordam a arte das histórias em quadrinhos do ponto de vista da perspectiva pós-moderna em estudos organizacionais. É um texto instigante, pois nos permite perceber o processo de desconstrução como método de pesquisa, mas também porque observamos como os quadrinhos são obras ricas em aprendizado sobre o que é a organização e seus processos comportamentais. Neusa e Jorge Francisco mostram, por meio das histórias em quadrinhos sobre o personagem Dilbert (criado pelo cartunista Scott Adams), que a organização é um fenômeno dinâmico e que devemos nos conscientizar acerca dos lados camuflados, da ambigüidade e dos "retro-fenômenos", próximo do que Gibson Burrell propõe como "retro-teoria" das organizações (Burrell, 1997). Neste sentido, Neusa e Jorge Francisco trabalham com a idéia de diáde para compreender os quadrinhos, ou seja, o que se entende como motivação pode também ser dominação, o que é ser humano em construção social talvez seja "ser humano em série estagnado", o que é considerado como liberdade pode se revelar como controle. Este não é um exemplo perfeito, Zeca, para aquela idéia de uma nova e estimulante concepção das organizações, das teorias organizacionais e do papel da arte como fonte de conhecimento e de crítica?
- ZECA: De fato! Ao desconstruir imagem e discurso, estamos exercitando nossa capacidade de questionamento, de ver além daquilo que se encontra na superfície, na aparência imediata da realidade social. O artigo do Roberto, a seu turno, nos permite ver uma outra dimensão da formação gerencial e das competências que são evocadas e provocadas pelo processo de ensino e aprendizado. Roberto explora a noção de competências voláteis, ou seja, aquelas competências que todos gostam tanto de mencionar, mas que são tão difíceis de mensurar, avaliar e definir. São competências tais como a criatividade, a improvisação e a percepção, as quais são difíceis também de ser introduzidas no ensino.



- EDUARDO: No entanto, Roberto o faz e relata uma experiência que por muito tempo e em muitas ocasiões vivenciou no uso de literatura e dramatização para explorar as competências voláteis. A experiência que ele nos descreve baseia-se na tragédia shakespeariana de MacBeth. Os estudantes dramatizam essa tragédia e, ao se lançar na encenação, exploram suas competências voláteis. Como o aluno atua na dramatização em sala de aula, a cena torna-se, então, uma forma de provocar sua sensibilidade para exercitar competências que poderão ser úteis quando chegar o momento de agir em contexto organizacional. É a arte do teatro auxiliando a arte do ensino e da prática organizacional, não é mesmo? Aliás, Roberto faz questão de frisar que tais competências não são desenvolvidas, mas sim exploradas. Que idéia maravilhosa!
- ZECA: Como Roberto, Ana Sílvia também aborda a questão do ensino e da formação gerencial. Ela o faz por meio da narrativa fílmica, com base na semiótica e na teoria psicanalítica. É um texto que segue um rumo desafiador, pois envolve os processos inconscientes decorrentes da experiência oferecida pelo cinema. Ana Sílvia inspira-se no projeto didático formulado por D'Incerti et alli (2000), e em sua experiência com a utilização de dois filmes em sala de aula, são eles "Apolo" e "O resgate do Soldado Ryan". O filme foi considerado, sob essa perspectiva, como um recurso metafórico que suscita o estabelecimento de um contexto cognitivo comum e o desenvolvimento de conhecimentos tácitos.
- EDUARDO: E quanto ao artigo de Cristina e Gustavo? Aparentemente não teria ligação com arte, mas se pensarmos bem, carnaval é arte popular, não é? Trata-se de uma importante expressão artística-estética do povo e de suas tradições. E quando falo aqui de estética, penso na concepção formulada por Strati (1999), da estética como a relação sensorial e sensual que estabelecemos com a realidade social. Cristina e Gustavo exploram a dinâmica socio-política do carnaval de Maceió, considerando-o no contexto histórico mais amplo das mudanças que vão acontecendo no carnaval ao longo do tempo. O carnaval é campo artístico-estético, mas é também campo de poder, de capital simbólico, sobretudo quando se focaliza as relações entre diferentes atores sociais e diferentes lógicas organizadoras da festa, como a lógica empresarial voltada para o discurso do mercado. Aliás, essa transformação sofrida pelo carnaval de Maceió me faz lembrar de uma reflexão que elaborei sobre o mercado como princípio de autoridade, que tende a ser empregado discursivamente nas organizações contemporâneas como estratégia de mobilização e manipulação social (Colbari, Davel e Santos, 2001).
- ZECA: No seu conjunto, os artigos nos permitem explorar ainda mais as possíveis mas ilimitadas comunhões entre arte, administração e organizações. Resta deixar ao leitor o prazer de se encontrar, de se perder e de reconstruir seus entendimentos ao ler os textos. Assim, nossos leitores também podem desenvolver a criatividade e a crítica para exercitar e exercer sua atuação artístico-científica, não é mesmo?

(Eduardo e Zeca levantam-se, acompanhados pelos demais professores: o translado finalmente parece ter chegado. Saem todos pelo corredor da platéia, atravessando o proscênio. Passados alguns instantes, da direita alta, surge o garçom de bigodinho. Suas roupas estão amarrotadas e seus cabelos desgrelhados. Ele parece ter cozinhado a bebedeira em algum canto esquecido e agora ressurgiu de seu refúgio, sem compreender muito bem onde está. Caminhando com dificuldade, o garçom arrasta-se até a mesa que acaba de ser desocupada pelos protagonistas. Sentando-se, ele toma da mesa um copo com água meio vazio e dá um grande gole. Baixando a cabeça entre as mãos, o garçom vislumbra

um maço de folhas de papel sobre a mesa. Quando o garçom desinteressadamente recolhe os papéis, a platéia pode ler as palavras “Arte, administração e organizações se encontram ao correr do diálogo” na folha de cima. O garçom coça a testa, embaralha todas as folhas e, rompendo a quarta parede, entrega algumas daquelas folhas a pessoas diferentes da platéia, de modo aparentemente aleatório. Em seguida, dirige-se para o fundo do palco e encontra uma guitarra, possivelmente abandonada pela banda ao final do baile da noite anterior. O garçom levanta a guitarra e sorri.)

AS CORTINAS SE FECHAM

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. *Teoria estética*. São Paulo: Martins Fontes, 1990.
- ALVESSON, M. e KARREMAN, D. Taking the linguistic turn in organizational research. *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 36, n. 2, p. 136-158, 2000b.
- ALVESSON, M. e KARREMAN, D. Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, vol. 53, n. 9, p. 1125-1149, 2000a.
- ANDERSON, C. Finding ideas. *Harvard Business Review*, V. 81, n. 11, p. 18-19, nov. 2003.
- BASTIDE, R. *Arte e sociedade*. (2. ed.). São Paulo: Companhia Editora Nacional e EDUSP, 1971.
- BOETTINGER, H. Is management really an art ? *Harvard Business Review*, V. 53, n. 1, p. 54-64, 1975.
- BURRELL, G. *Pandemonium: towards a retro-organization theory*. London: Sage Publications, 1997.
- CARR, A. Art as a form of knowledge: the implications for critical management. *Tamara – Journal of Critical Postmodern Organization Science*, V. 2, n. 1, p. 8-30, 2002.
- COLBARI, A.; DAVEL, E. e SANTOS, G. Mercado como princípio de autoridade nas organizações contemporâneas: padrões de gestão, formação profissional e identidade em duas empresas capixabas. *Revista de Administração Pública*, vol. 35, nº 2, p. 9-37, 2001.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. *Narrating the organization: dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press, 1997.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. *Writing management: organization theory as a literary genre*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. *A narrative approach to organization studies*. London: Sage Publications, 1998.
- ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FREITAS, V. *Adorno & a arte contemporânea*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- GALBRAITH, J. *Designing complex organizations*. Reading: Addison-Wesley, 1973.
- GRANT, D.; KEENOY, T. e OSWICK, C. *Discourse and organization*. London: Sage Publications, 1998.
- GUERREIRO RAMOS, A. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma Teoria Geral da Administração*. (2. ed.). Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

- GUERREIRO RAMOS, A. *Introdução crítica à sociologia brasileira*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1995.
- HANCOCK, P. Aestheticizing the world of organization: creating beautiful untrue things. *Tamara – Journal of Critical Postmodern Organization Science*, vol. 2, n. 1, p. 91-105, 2002.
- HARDY, C. Researching organizational discourse. *International Studies of Management & Organization*, vol. 31, n. 3, p. 25-47, 2001.
- HARDY, C.; PALMER, I. e PHILLIPS, N. Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, vol. 53, n. 9, p. 1227-1248, 2000.
- HATCH, M. J. The role of the researcher: an analysis of narrative position in organization theory. *Journal of Management Inquiry*, vol. 5, n. 4, p. 359-374, 1996.
- LOWE, A. The connections between artistic creativity and business innovation. *European Journal of Marketing*, v. 29, n. 5, p. 28-29, 1995.
- LUKÁCS, G. *Ensaios sobre literatura*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.
- MACHADO, M. e ROSMAN, M. *100 jogos dramáticos*. Rio de Janeiro: Agir, 1994.
- PAMP JR., F. Liberal arts as training for business. *Harvard Business Review*, v. 33, n. 3, p. 42-50, 1955.
- PHILLIPS, N. Telling organizational tales: on the role of narrative fiction in the study of organizations. *Organization Studies*, v. 16, n. 4, p. 625-645, 1995.
- POGGIOLI, R. Arte de vanguarda e alienação. *Cadernos Brasileiros*, ano V, n. 2, p. 3-14, março-abril, 1963.
- SHERRY JR., J. e SCHOUTEN, J. A role for poetry in consumer research. *Journal of Consumer Research*, v. 29, p. 218-234, 2002.
- STRATI, A. *Organization and aesthetics*. London: Sage Publications, 1999.
- WATKINS, C. e KING, I. Organisational performance: a view from the arts. *Tamara – Journal of Critical Postmodern Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 31-46, 2002.
- WEICK, K. A Estética da imperfeição em orquestras e organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, p. 6-18, 2002.
- WINSTON, J. Playing on the Magic Mountain: theatre education and teacher training at a children's theatre in Brussels. *Research in Drama Education*, v. 8, n. 2, p. 203-216, 2003.
- WOOD JR., T. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

# A ARTE DOS IMPROVISADORES: A BUSCA DA ESTANDARDIZAÇÃO NA MÚSICA E NAS ORGANIZAÇÕES\*

Miguel Pina e Cunha\*\*

## RESUMO

O século XX pode ser considerado, do ponto de vista das teorias da gestão e da organização, uma época de construção da previsibilidade. Algumas das mais importantes teorias elaboradas neste período, incluindo a organização científica do trabalho e a teoria burocrática, procuraram sistematizar o funcionamento da organização e tornar o seu funcionamento pendular. A mesma tentativa de introduzir harmonia e previsibilidade num universo criativo previamente marcado pela espontaneidade e pela improvisação ocorrera, a partir de 1800, na música clássica, com a crescente aceitação da ideia do compositor como génio criativo e do sistema de *copyright*. Este trabalho discute o problema da (im)previsibilidade na música e na organização, destacando a necessidade de improvisação em organizações complexas, competindo em ambientes incertos e ambíguos.

## ABSTRACT

The 20th century may be viewed from the perspective of organization and management theory, as a time of predictability building. The major theories developed in this era, namely scientific management and the theory of bureaucracy, were fundamentally devoted to the creation of systematic organizations, i.e, organizations made according to a mechanistic functioning. The same attempt to introduce harmony and predictability in a creative universe previously marked by spontaneity and improvisation took place since 1800 in Western music, with the growing acceptance of the composer as a creative genius and the "copyright" system. This article discusses the construction of predictability in music and management, and its goals and limitations, namely the need to consider improvisation as a requirement in an organizational world characterized by uncertainty and ambiguity.

\* O título é uma homenagem ao grande músico de jazz Ornette Coleman, ele mesmo um praticante da improvisação como arte da descoberta e não como "estado excepcional". Este trabalho foi elaborado no âmbito de um projecto financiado por uma bolsa da Fundação para a Ciência e Tecnologia (POCTI/ GES/ 48967/ 2002). Agradeço os comentários e sugestões dos revisores anónimos e dos organizadores do número temático, que contribuíram para melhorar o texto.

\*\* Prof. Faculdade de Economia/Universidade Nova de Lisboa

## INTRODUÇÃO

Organizar tem sido entendido como a introdução de ordem. Nesta perspectiva, organizar consiste em eliminar o caos, substituindo-o por um estado de harmonia e ordem. Ordem é o oposto de caos e melodia o contrário de ruído. Este texto questiona a representação simplista de uma tal perspectiva e apresenta ordem e desordem como partes do processo organizativo. Inspira-se na música e, em particular, na noção de improvisação, para ilustrar uma faceta freqüentemente ocultada da organização: o seu carácter ambíguo, contraditório, paradoxal, o seu estado de oscilação entre ordem e desordem, previsibilidade e imprevisibilidade. Questiona a representação popular de que um bom estado organizacional é o estado de ordem e que a improvisação e a emergência representam falhas nesse estado.

Tendo em conta os objetivos referidos, o texto é estruturado da seguinte forma: a primeira secção introduz o contraste entre o estado organizacional de ordem e o estado de desordem, defendendo que o primeiro tem sido valorizado, porventura, excessivamente e o segundo insuficientemente considerado. A secção seguinte discute o tema da improvisação na música, ilustrando como a improvisação foi desvalorizada a favor da introdução das pautas. Argumenta-se, depois, que a gestão seguiu um percurso semelhante, desvalorizando a improvisação como sinónimo de má prática. A secção final discute a necessidade de complicar o entendimento de um mundo complexo, evitando a noção de que um mundo organizado é um processo previsível e redutível a um conjunto de rotinas. Esta secção avança um conjunto de áreas de investigação a desenvolver no futuro, as quais decorrem do argumento desenvolvido.

Ao mundo de organizações complexas habitadas por pessoas simples, pode contrapor-se um mundo de organizações simples habitadas por pessoas complexas, uma descrição capaz de ajudar a compreender a transição de um mundo do trabalho manual para a nova sociedade da aprendizagem e do conhecimento.

## ORDEM E DESORDEM

O pensamento sobre as organizações é, freqüentemente, construído sobre modelos dicotómicos, isto é, modelos do tipo “uma coisa ou outra” – e.g., ordem ou desordem. É possível, todavia, pensar as organizações com base em modelos pós-dicotómicos (Beech & Cairns, 2001), isto é, com base em modelos mais interessados em sínteses do que em teses e antíteses. A idéia de síntese não é muito comum nas teorias de organização e gestão, possivelmente porque, numa abordagem dialética, a contradição e a oposição são usadas para construir novo conhecimento sobre terreno paradoxal. Em vez de procurar resolver/remover o paradoxo, é possível tomá-lo como fonte de oportunidade (Clegg, Cunha & Cunha, 2002).

Ilustrando: a idéia tradicional de que a adaptação e a inovação organizacional são facilitadas pelo uso do formato orgânico foi questionada por Brown e Eisenhardt (1997), cujo trabalho com empresas do sector dos computadores sugere algo diferente, nomeadamente que as organizações eficazes se movem na orla do caos, i.e., num estado criativo que combina elementos estruturantes e significativa liberdade criativa. Na perspectiva destas autoras, a tese de Burns e Stalker (1961) - que Beech e Cairns (2001) apelidariam de dicotómica - pode ser substituída em ambientes de alta velocidade por uma tese pós-dicotómica construída em torno de uma síntese de mecanicismo e organicismo. A tese pós-dicotómica pode, portanto, ser lida como uma tentativa de representar o mundo mais próximo da realidade (aquilo que ele é) e menos preocupada com a prescrição (como ele devia ser). Podem, por isso, ser contrastados três estados organizacionais: um estado “bom” (como as coisas “deviam ser”), um estado excepcional (como as coisas às vezes são, na ausência do “estado bom”) e como as coisas parecem ser, na prática. A Tabela 1 resume as principais características desses três estados.

Tabela 1 - Concepções sobre os Estados Organizacionais

O estado "bom"	O estado excepcional	Na prática
Ordem	Desordem	Ordem e desordem
Planeamento	Reação	Antecipação e capacidade de resposta
Estrutura	Caos	Orla do caos
Sistemas	Experiência	Sistemas e especialistas
Previsibilidade	Imprevisibilidade	Emergência
Objetividade	Subjetividade	Reflexividade

O estado "bom" tende a predominar na literatura da gestão. Corresponde ao domínio da prescrição, dos sistemas e do mecanicismo. A organização é vista como um mecanismo, caracterizado pela regularidade, pela previsibilidade, pela pendularidade. Este estado resulta da análise científica do trabalho, da imposição de um sistema capaz de ultrapassar as limitações humanas. O sistema deve ser objetivo, no sentido em que superior às subjectividades, às impressões e às experiências individuais, e assente no planeamento, na antecipação e numa estrutura à prova da disruptiva interferência humana. O estado "bom" das organizações é, portanto, um estado maquinal. A organização é um *locus* de ordem e rotina, uma máquina produtiva fortemente estruturada em torno de um sistema coercivo (Adler & Borys, 1996). A ausência deste estado resulta, potencialmente, num estado que apenas pode ser aceite como intercalar, excepcional, como um interregno entre um "estado bom A" e um "estado bom B". O estado excepcional é caracterizado pela desordem e pela imprevisibilidade, pela reação, pela experiência e pelo domínio do subjetivo (e.g., intuição, saber local). Trata-se, portanto, do oposto do estado "normal" de uma organização. Algumas organizações poderiam em algum grau aproximar-se deste estado, particularmente as mais inovadoras e orgânicas (Burns & Stalker, 1961).

A investigação sobre as organizações, baseada já não na lógica dos sistemas mecânicos de tipo newtoniano mas na lógica dos sistemas complexos, apresenta uma perspectiva distinta da natureza e do funcionamento das organizações (e.g. Roberto, 2002). De acordo com esta perspectiva, as organizações existem num mundo que inclui ordem e desordem, que exige tentativa de antecipação e capacidade de resposta, que requer bons sistemas mas não dispensa bons especialistas, que combina a busca da objetividade com a necessidade da experiência subjetiva. A representação das organizações como sistemas complexos tomam-as como sistemas emergentes e não como peças mecânicas, pelo que nelas é tão importante a capacidade de estruturação como a resiliência que favorece a improvisação e a capacidade para atuar de acordo com a lógica local e não apenas com um plano central. No entanto, a noção de improvisação, central nesta perspectiva, não mereceu durante muito tempo um lugar destacado na literatura (para uma revisão, ver Cunha, Cunha & Kamoche, 1999). Curiosamente, algo de semelhante parece ter ocorrido na música ocidental, na qual a improvisação passou de um estatuto de virtuosismo a um fenómeno a erradicar - um estatuto do qual viria a ser resgatado pelo jazz, que lhe conferiu o cerne da sua identidade.

## IMPROVISAÇÃO NA MÚSICA E NA ORGANIZAÇÃO

A improvisação é uma característica comum a todas as formas musicais primordiais. No entanto, a partir de 1800 e no âmbito da música europeia, adquiriu um "mau nome". Improvisar passou a ser considerado uma prática musical inferior. Esta foi uma mudança de vulto: o improviso havia sido uma forma suprema de

demonstração de talento e uma arte praticada por vultos maiores da cultura ocidental como Mozart, Beethoven, Chopin e Liszt, todos eles virtuosos improvisadores e praticantes das sessões que em jazz são conhecidas como “cutting sessions” – concursos de habilidade musical que colocam os intérpretes em confronto direto. Franz Liszt terá mesmo considerado que se expendia demasiado tempo na interpretação de música anotada, por comparação com a extemporização virtuosa (Montuori, 2003).

Dois acontecimentos são apresentados por Goehr (1992) como estando na origem desta subalternização da improvisação: a noção do génio compositor e o surgimento do *copyright*. Estes dois acontecimentos limitaram as possibilidades de divergência em relação ao sistema, ao *standard*, e remeteram a improvisação para as margens da música clássica. Se, antes de 1800, as composições eram apenas parcialmente construídas em torno de linhas básicas, com a fixação da obra na pauta, a situação mudou radicalmente: aos intérpretes competia tocar estritamente aquilo que estava anotado. Como refere Montuori (2003), mesmo as cadências, que historicamente haviam constituído oportunidades para os solistas improvisarem, passaram a ser escritas. A visão e o génio do compositor subjugarão a subjetividade e a criatividade do intérprete. Essa visão podia agora, inclusive, ser formalmente exercida por via das pautas com direitos de autor protegidos. A noção do génio compositor é, portanto, indissociável do sistema de *copyright*. O prazer da música passa a assentar na inspiração do compositor, e não mais na do intérprete, de quem se espera uma execução rigorosa do “plano”. Goehr (1992, p.28) cita o músico francês Couperin que se refere às “dores” sentidas pela falta de respeito com que eram tratados pelos intérpretes os ornamentos por ele tão cuidadosamente trabalhados.

Estas mudanças permitiram ainda outra inovação na arte musical: se a música se encontrava escrita, era agora possível monitorizar e controlar de forma rigorosa a sua execução. A orquestra passava a funcionar como uma burocracia, liderada pelo compositor, o qual transmitia a sua visão ao maestro, que por seu turno coordenava o solista, o primeiro violino, os líderes de secção e assim sucessivamente, num modo de funcionamento com evidentes semelhanças com o processo da máquina burocrática. A ênfase na orquestra como burocracia não pretende retirar brilho à sua função nem transmitir uma noção de que a sua gestão é uma prática simples. Quanto ao primeiro ponto, é inegável que o prazer estético da música não se perdeu com esta mudança. Em segundo lugar, diversa investigação tem ilustrado a complexidade da gestão de colectivos musicais. O estudo de Murnighan e Conlon (1991), com quartetos de cordas britânicos, constitui um bom exemplo das tensões envolvidas na articulação mesmo de pequenas equipas de intérpretes tecnicamente dotados, desejosos de realçarem as suas competências e de ultrapassarem os seu próprios limites. O que se pretende ilustrar é que, apesar dos ganhos no rigor e na exaltação do génio humano, algo se perdeu no processo. O que se ganhou em rigor e controle, perdeu-se em surpresa e criatividade. A criatividade passa a ser um domínio do génio visionário e inspirador, mas um terreno vedado aos executantes.

Com o aprofundamento deste paradigma, a improvisação, antes valorizada, passou a ser vista como uma “aberração” (Montuori, 2003, p.248): ela refletia a ausência da partitura, era primitiva, subjetiva e emocional, todos aspectos abomináveis num mundo onde a noção de progresso era associada aos aspectos opostos: standardização e sistemas, objetividade e racionalidade. É interessante notar a assinalável semelhança entre esta concepção da música e a noção de “boa organização”. Apenas recentemente estas noções têm vindo a ser desafiadas. Para este desafio têm contribuído, por exemplo, os trabalhos sobre a inseparabilidade entre razão e emoção (Damásio, 1994), as críticas pós-modernas ao paradigma da objetividade e da naturalização das práticas de gestão (Davel & Alcadipani, 2003) e a difusão do pensamento freudiano sobre o inconsciente, o qual, apesar de rejeitado frontalmente por vezes mesmo na disciplina psicológica, tem vindo a fazer o seu percurso nas ciências sociais (Westen, 1998), ilustrando a implausibilidade de uma representação “cibernética”, fria e objetiva, do ser humano.

As semelhanças de percurso da improvisação na música e na organização são, como se referiu, consideráveis. A improvisação foi, tradicionalmente, um tema raro nos estudos organizacionais, uma situação que apenas recentemente começou a ser alterada (para uma visão panorâmica, *vide* Kamoche, Cunha & Cunha, 2002). Não porque ela não ocorresse na prática, mas porque a investigação dedicou mais atenção à formulação de modelos abstractos e prescritivos do que à análise das práticas (Mintzberg, 1979), donde a necessidade, proclamada por Barley e Kunda (2001), de trazer o trabalho de volta aos estudos organizacionais.

A improvisação foi, por conseguinte, arredada da vida organizacional com a mudança na natureza da organização do caos para o sistema (Shenhav, 1995). Esta mudança terá atingido o seu zénite com a chegada da organização científica do trabalho (Taylor, 1911), uma abordagem sistemática de estruturação das tarefas, desenhada para aumentar a eficiência organizacional por via da redução do desperdício humano. Dada a natureza do trabalho, a fonte de ineficiência principal era o desperdício de esforço físico, o qual podia ser combatido através da identificação das formas mais eficientes de realização do trabalho – a melhor maneira. O sistema colocava-se acima dos executantes e a ideologia da racionalidade técnica começava a ganhar primazia, sendo ensinada nas histórias infantis e praticada no mundo dos adultos (Ingersoll & Adams, 1992).

A mudança progressiva da natureza do trabalho, na direcção do aumento da intensidade do conhecimento, implica, todavia, uma reduzida capacidade de prescrição da melhor maneira de executar a tarefa. A melhor maneira é, cada vez mais, contingencial, o que significa que não se trata agora de prescrever o modo como realizar o trabalho, mas de tornar claro o contexto e o objetivo do trabalho. Para o ocupante de um posto de trabalho intensivo em conhecimento, já não se trata de responder à questão “Como fazer?” mas à questão “Fazer o quê?”. O enquadramento passa da forma de realização da tarefa para os objetivos da mesma (Drucker, 1999). O sistema detalhado é substituído por sistemas semi-estruturados ou minimamente estruturados (Brown & Eisenhardt, 1997; Kamoche & Cunha, 2001), organizados em torno de regras capacitadoras e não de regras coercivas (Adler & Borys, 1996), i.e., regras que facilitem a ação local, improvisada. Para que o pleno regresso da improvisação ao debate organizacional se possa consumir, é necessário mudar o olhar “estético” dos investigadores, de uma estética da perfeição para uma estética da imperfeição (Weick, 1999).

## ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS, PESSOAS SIMPLES; ORGANIZAÇÕES SIMPLES, PESSOAS COMPLEXAS

O mundo organizacional parece ser demasiado permeável aos encantos das modas e das receitas simples e promissoras (Christensen & Raynor, 2003). Tais receitas, prometendo compreensão e controle, revelam-se, frequentemente, inadequadas para lidar com a complexidade dos problemas com os quais as organizações se confrontam. Daí que alguns autores tenham advogado a necessidade de “complicar” as teorias da gestão, isto é, de procurar ângulos de análise diversos dos problemas organizacionais, em vez de aceitar uma representação unidimensional dos mesmos (e.g., Bartunek et al., 1983; Cunha, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004). Uma possível explicação do apelo das modas de gestão reside no seu lado estético: elas apresentam um mundo ordenado, linear e que pode ser conhecido e gerido com uma “caixa de ferramentas” relativamente simples. Trata-se, em suma, de um mundo próximo do “estado bom”, um mundo sem improvisação, porque correctamente planeado. Este é um mundo de organizações complexas e pessoas simples. Um mundo feito à imagem da visão do designer ou do compositor genial.



Em contraste, o mundo das organizações simples com pessoas complexas é um mundo assumidamente precário, um mundo cujas organizações têm que ser continuamente reconstruídas e aperfeiçoadas. Estas realidades organizacionais, mais que o resultado do gênio de um compositor, são o fruto de um conjunto de interações guiadas pelo topo, mas fortemente devedoras da capacidade, do discernimento e da vontade da base. É o reconhecimento da natureza interativa da organização que justifica, por exemplo, o interesse das organizações pelo tema da motivação, seja ela entendida como a gestão da simples vontade individual para executar aquilo que nos dizem que deve ser executado, seja para participar empenhada, construtiva e criticamente na construção da organização.

### ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS, PESSOAS SIMPLES

A organização complexa povoada de pessoas simples tem o seu pico na organização “sistemática”, nomeadamente na organização científica do trabalho, uma forma de estruturação apertada, que consagra de forma detalhada o que as pessoas devem fazer, quando e como (Taylor, 1911). O espaço para a discricionariedade individual é limitado – à semelhança do que acontece aos intérpretes na orquestra clássica, cabe a cada trabalhador executar a visão do compositor genial, não desenvolver a sua própria visão. A complexidade da organização assim desenhada encontra-se no topo, a ele se limitando.

Por exemplo, o sucesso do modelo de produção da Toyota terá, em boa parte, residido na capacidade para extrair deste modelo a importância do “sistema”, e de ter sabido complementá-lo com a participação dos trabalhadores, convidados a melhorar a produção em vez de entender o “sistema” como uma caixa preta. Como observado por Spear e Bowen (1999), apesar das muitas especificações, o sistema de produção da Toyota parece assentar num pequeno conjunto de regras simples que constituem a característica distintiva das estruturas mínimas, isto é, estruturas que facilitam a criatividade focada e que controlam sem constranger. Este tipo de estrutura parece assumir-se como uma característica essencial do jazz, uma forma musical que combina estrutura e autonomia em doses elevadas (Kamoche & Cunha, 2001), que valoriza igualmente composição e execução, que preza o virtuosismo na escrita e na interpretação.

### ORGANIZAÇÕES SIMPLES, PESSOAS COMPLEXAS

À concepção da estrutura como defesa contra a agência individual, pode ser contraposta uma representação distinta da estrutura como um facilitador da agência e como um meio para a criação de um macrocosmo de sabedoria. Trata-se de simplificar a estrutura para que as pessoas possam exercer a sua sabedoria. Weick (2003) apresenta os possíveis princípios de uma organização simples com pessoas complexas: interações respeitadas ao nível individual, interrelações atentas entre grupos e processos organizativos vigilantes. Nesta concepção, a organização é inteligente por causa das pessoas e não apesar delas. Isto acontece porque as pessoas denotam uma atitude de sabedoria e porque a organização sabe que o esforço de organização exige ações contínuas de reparação, *bricolage*, actualização e improvisação. Estas ações são necessárias porque a organização é entendida como um entrelaçado de fluxos de eventos equívocos e vulneráveis às surpresas. A ideia de um sistema todo-poderoso, que regula e constrange, não é compaginável com a noção de uma organização que aprende. Para que uma organização possa ser capaz de aproveitar as potencialidades dos seus membros (e não apenas dos do topo), compete-lhe encontrar as suas próprias regras simples (Eisenhardt & Sull, 2001), ideias que facilitam o exercício da inteligência e que não circunscrevem a gestão à prática do comando e controle.

## IMPLICAÇÕES

A moderna gestão teve a sua origem no movimento de sistematização iniciado na segunda metade do século XIX, o qual viria a culminar na organização científica do trabalho. Do movimento de sistematização esperavam os apaniguados que conduzisse à ordem e à harmonia: “se o sistema de organização for fundado sobre os princípios corretos, a perfeição dos detalhes seguir-se-á como sequência natural”, defendia Charles Carpenter em 1902 (Shenhav, 1995). Tratava-se, curiosamente, de um movimento equivalente ao que antes ocorrera na música ocidental, eliminando a variação a favor da ordem e defendendo a estandardização sobre a improvisação. As motivações para estas mudanças são orientadas para objetivos claros, designadamente o aumento do rigor e a maior segurança das operações envolvendo maquinaria complexa.

No seguimento deste fascínio pelas máquinas e pela ordem, os estudos organizacionais contemporâneos vêm ilustrando quer as limitações da ordem, quer as vantagens da desordem como fonte de aprendizagem e como estado natural do qual emerge a ordem. Ordem e desordem são, portanto, duas realidades gêmeas, mais do que opostos inconciliáveis. Nesta secção final, são avançadas algumas áreas passíveis de investigação futura, as quais decorrem da análise das organizações como sistemas complexos: a necessidade de teorias da prática, a importância de complementar o estudo da estrutura com o reconhecimento da importância da agência, as vantagens da conceptualização dos ambientes organizacionais como campos austríacos e as implicações desta nova forma de entender as organizações para a compreensão do problema da apropriação do conhecimento.

### A NECESSIDADE DAS TEORIAS DA PRÁTICA

As teorias da gestão são, frequentemente, reflexões abstratas e prescritivas sobre a organização e a gestão. Focalizam o pensamento - o elemento nobre da reflexão - e esquecem ou subalternizam a ação. O estudo de Mintzberg (1975) sobre o comportamento dos gestores mostra-os mais como sujeitos de ação dispersa e fragmentada, do que como os pensadores metódicos sugeridos por Fayol (1946). No entanto, a ação pode ser fonte de conhecimento: atua-se para conhecer e não apenas por se conhecer. A ação gera aprendizagem se as suas consequências forem analisadas e essa análise utilizada como fonte de melhoria.

A recente evidência a favor da ação como forma de aprendizagem e fonte de conhecimento vem reforçar a necessidade de trazer o trabalho de volta às teorias da organização (Barley & Kunda, 2001). Uma teoria da prática organizacional não dispensa a improvisação como fenómeno inerente aos sistemas complexos - nos quais os esforços de previsão estão condenados a ser surpreendidos pela realidade. Uma teoria da prática vê a organização como ela é e não como ela “devia ser”. Trabalha sobre modelos reais e não sobre construções teóricas frouxamente articuladas com a realidade. Abraça a improvisação e não a remove dos modelos teóricos.

### MICRO E MACRO: AGÊNCIA E ESTRUTURA

O percurso formal das teorias da organização começou por incidir sobre a organização tomada como unidade de análise. O foco foi, por conseguinte, colocado no “sistema”. O sistema, correspondente à gestão da estrutura, desviou o foco da importância da agência individual, da possibilidade de escolha dos indivíduos, da sua iniludível autonomia, dos seus atos de cidadania organizacional (Rego, 2002). O comportamento individual foi, fundamentalmente, abordado como potencial fonte de ruído. A gestão dos problemas trazidos pela imprevisibilidade do comportamento humano tem constituído o foco das disciplinas *soft* da gestão (com-

portamento organizacional, teoria organizacional, gestão de recursos humanos). O sucesso da gestão sistemática foi interpretado como decorrendo precisamente da sua promessa de resolver o “problema laboral”, ou seja, a violência industrial nas fábricas que esteve na origem de confrontos físicos sérios (Shenhav, 1995). O que por sua vez pode ser interpretado como significando a imposição da estrutura sobre a agência.

Nos últimos anos, com o surgimento da economia do conhecimento e das empresas intensivas em conhecimento, nas quais o trabalho executado é, sobretudo, de natureza cognitiva, o foco tem sido colocado na descoberta de formas que, não relaxando a estrutura, aumentem a possibilidade de agência. Esta busca conduziu, por exemplo, à tentativa de criação de formas de controle não intrusivas, as quais podem ir desde o trabalho em equipe (Barker, 1993), à cultura (O’Reilly, 1989) ou à gestão da espiritualidade (Cunha, Rego & D’Oliveira, 2004). Estes avanços sugerem que gerir consiste não apenas em criar estruturas e sistemas, mas também em cultivar a agência. Por outras palavras, gerir não consiste apenas em controlar mas também em aumentar a liberdade individual.

### OS AMBIENTES COMO SISTEMAS “AUSTRÍACOS”

Os ambientes organizacionais são normalmente abordados de um ponto de vista estrutural, influenciado pela abordagem da economia industrial (Jacobson, 1992). A estratégia consiste, nesta perspectiva, em defender o “território” da organização, ou seja, em limitar a competição, nomeadamente erigindo barreiras à entrada de novos competidores (Porter, 1980). No entanto, numa abordagem alternativa, a escola austríaca da estratégia, assim designada por haver sido originada por Carl Menger em Viena na década iniciada em 1870, apresenta os mercados como processos dinâmicos e não como estruturas estáveis. Entre os autores mais célebres desta perspectiva contam-se Ludwig Mises, Friedrich Hayek, Israel Kirzner e Joseph Schumpeter (Jacobson, 1992).

Para esta escola, os ambientes organizacionais são conceptualizados como processos dinâmicos, marcados pelos esforços de ultrapassagem dos competidores através da inovação e do empreendedorismo. Ao caráter estável ou quasi-estacionário da primeira perspectiva, contrapõe esta abordagem uma representação dos mercados como processos dinâmicos e em permanente mutação. As vantagens competitivas não são sustentáveis e as surpresas são inevitáveis (Kirzner, 1997; Cunha, 2003). Se a improvisação nem sempre é considerada uma prática de gestão legítima, isso deve-se ao fato de a perspectiva dominante ser a estrutural. Numa lógica austríaca, a capacidade de responder a surpresas estratégicas é uma arma competitiva de importância assinalável e não uma “aberração” a remover do processo organizacional.

### O PROBLEMA DA APROPRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Se o conhecimento organizacional é gerado não apenas no topo mas também na base, as organizações confrontam-se com o problema da sua apropriação: como canalizar para a esfera do controle organizacional o conhecimento gerado na base? A tensão entre as práticas formalizadas e as práticas reais reflete a relevância da apropriação como um tema organizacional relevante (Orr, 1996; Contu & Willmott, 2003). Aceitar que o conhecimento organizacional é em parte gerado localmente, significa que nem todo o conhecimento pode ser codificado. O que indica que a organização é parcialmente dependente da vontade dos seus membros em aplicar conhecimento que é mais individual que organizacional. Quando uma parte significativa desse conhecimento pode não ser partilhado com a organização, tendem a aumentar os esforços desta para reter os trabalhadores e, com eles, o conhecimento (Cunha, 2002).

Antes de concluir, é importante notar que a improvisação, podendo constituir um modo de ação propício à aprendizagem e à resolução de problemas, não é isenta de riscos. Conforme ilustrado por Weick (2002), a improvisação é aprendizagem em tempo real. Não há rotina, experiência anterior ou termo de comparação que a enquadre. Por conseguinte, as consequências negativas que dela podem advir, apenas são descobertas após o fato consumado. Em comparação, o desvio face a uma rotina é mais facilmente notado e possivelmente corrigido. A improvisação comporta, como tal, o risco de a resposta não ser adequada ao problema. Existem riscos, também, em usar a improvisação como um substituto do planejamento em vez de como seu complemento, uma possibilidade aparentemente mais provável nos países latinos (e.g., Aram & Walochick, 1996; Cunha, 2004).

## CONCLUSÃO

O artigo discutiu a forma como a estética da perfeição tomou conta do discurso da música e do discurso da organização. Uma estética da perfeição valoriza a ordem, a previsibilidade, a interpretação e o padrão universal:

A diferença entre a música e o ruído, entre um exército e uma multidão, entre um comboio e a debandada de uma manada de gado, entre o certo e o errado, é que para a música, o exército, o comboio e o que está certo, evoluíram padrões e calendários; o contrário sucedeu com o ruído, a multidão, a debandada e o que está errado (Engineering Magazine, April 1911, in Shenhav, 1995, p.568).

Em compensação, uma estética da imperfeição valoriza a inventividade, a criação, a interação, o processo, a aprendizagem e a sensibilidade local:

a estética da imperfeição cria um quadro mental distinto em relação ao erro. Os erros passam a ser vistos como experimentos com os quais as pessoas podem apreender, como adversidades que têm que ser incorporadas ou normalizadas, (...) como inevitáveis quando é avaliada uma atividade pessoal e não um produto impessoal (Weick, 1995, p.187).

Um desafio que as artes colocam às organizações contemporâneas é, por conseguinte, o de considerar a improvisação como uma parte da atividade humana e não como uma aberração que urge combater e remover a todo o custo.

O desafio para as organizações contemporâneas já não é, como para Taylor, o de colocar o sistema acima das pessoas, mas antes o de usar o sistema para alavancar o potencial das pessoas. Para ilustrar esta mudança, o texto avançou um conjunto de idéias que sublinham a necessidade de gerir a transição da representação do mundo do trabalho como feito de organizações complexas povoadas por pessoas simples, para um mundo de pessoas complexas trabalhando em organizações simples. Esta concepção valoriza o potencial de agência humana, a liberdade de decisão e a assunção de responsabilidades. Estas poderão ser características importantes para aumentar a flexibilidade organizacional em ambientes complexos, os quais poderão exigir mais as características de bandas de jazz que as das tradicionais orquestras sinfônicas.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, P.S. & BORYS, B. Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, p.61-89, 1996.
- ARAM, J.D., & WALOCHIK, K. Improvisation and the Spanish manager. *International Studies of Management and Organization*, Vol.26, p.73-89, 1996.

- BARKER, J.R. Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 400-437, 1993.
- BARLEY, S.R. & KUNDA, G. Bringing work back. *Organization Science*, 12, 76-95, 2001.
- BARTUNEK, J.M., GORDON, J.R., & WHEATHERSBY, R.P. Developing "complicated" understanding in administrators. *Academy of Management Review*, 8, 273-284, 1983.
- BEECH, N. & CAIRNS, G. Coping with change: the contribution of postdichotomous ontologies. *Human Relations*, 54, 1303-1324, 2001.
- BROWN, S.L. & EISENHARDT, K. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34, 1997.
- BURNS, T. & STALKER, G.M. *The management of innovation*. London: Tavistock, 1961.
- CHRISTENSEN, C. & RAYNOR, M.E. Why hard-nosed executives should care about management theory. *Harvard Business Review*, September, 67-74, 2003.
- CLEGG, S.R., CUNHA, J.V. & CUNHA, M.P. Management paradoxes: a relational view. *Human Relations*, 55, 483-503, 2002.
- CONTU, A. & WILLMOTT, H. Re-embedding situatedness: the importance of power relations in learning theory. *Organization Science*, 14, 283-296, 2003.
- CUNHA, M.P. "The best place to be": managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 401-415, 2002.
- CUNHA, M.P. *Surprise, surprise: the multiple faces of organizational surprises*. Academy of Management conference, Seattle, August 1-6, 2003.
- CUNHA, M.P. *The tension between Latin and global mindsets in Portuguese management*. Working paper, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa, 2004.
- CUNHA, M.P., CUNHA, J.V. & CABRAL-CARDOSO, C. Looking for complication: four approaches to management education. *Journal of Management Education*, 28, 88-103, 2004.
- CUNHA, M.P., CUNHA, J.V. & KAMOCHÉ, K.N. Organizational improvisation: what, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, 1, 299-341, 1999.
- CUNHA, M.P., REGO, A. & D'OLIVEIRA T. *Management ideologies and organizational spirituality: a typology*. Working paper. Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa, 2004.
- DAMÁSIO, A. *O erro de Descartes*. Mem-Martins: Europa-América, 1994.
- DAVEL, E. & ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 72-85, 2003.
- DRUCKER, P.F. Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94, 1999.
- EISENHARDT, K.M. & SULL, D.N. Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 107-116, 2001.
- FAYOL, H. General principles of management. In D.S. Pugh (Ed.) (1990), *Organization theory. Selected readings* (3<sup>rd</sup> ed; pp.181-202). London: Penguin, 1946.

- GOEHR, L. *The imaginary museum of musical works*. New York: Oxford University Press, 1992.
- INGERSOLL, V.H. & ADAMS, G.B. The child is 'father' to the manager: images of organizations in the U.S. children's literature. *Organization Studies*, 13, 497-519, 1992.
- JACOBSON, R. The "Austrian" school of strategy. *Academy of Management Review*, 17, 782-807, 1992.
- KAMOCHÉ, K.N. & CUNHA, M.P. Minimal structures: from jazz improvisation to product innovation. *Organization Studies*, 22, 733-764, 2001.
- KAMOCHÉ, K. CUNHA, M.P. & CUNHA, J.V. (Eds.). *Organizational improvisation*. London: Routledge, 2002.
- KAMOCHÉ, K., CUNHA, M.P. & CUNHA, J.V. Towards a theory of organizational improvisation: looking beyond the jazz metaphor. *Journal of Management Studies*, 40, 2023-2051, 2003.
- KIRZNER, I.M. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35, 60-85, 1997.
- MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53 (4), 49-61, 1975.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of 'direct' research. *Administrative Science Quarterly*, 24, 582-589, 1979.
- MONTUORI, A. The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: social science, art and creativity. *Human Relations*, 56, 237-255, 2003.
- MURNIGHAN, J.K. & CONLON, D.E. The dynamics of intense work groups: the study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-186, 1991.
- O'REILLY, C. Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations. Reprinted in R.M. Steers & L.W. Porter (Eds.)(1991), *Motivation and work behavior* (5th ed., pp.242-254). New York: McGraw-Hill, 1989.
- ORR, J. *Talking about machines: an ethnography of a modern job*. Ithaca, NY: ILR Press, 1996.
- PORTER, M.E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- REGO, A. *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, 2002.
- ROBERTO, M.A. Lessons from Everest: the interaction of cognitive biases, psychological safety, and system complexity. *California Management Review*, 45(1), 136-158, 2002.
- SHENHAV, Y. From chaos to systems: the engineering foundations of organization theory, 1879-1932. *Administrative Science Quarterly*, 40, 557-585, 1995.
- SPEAR, S. & BOWEN, H.K. Decoding the DNA of the Toyota production system. *Harvard Business Review*, September-October, 97-106, 1999.
- TAYLOR, F.W. *The principles of scientific management*. New York: W.W. Norton, 1911.
- TSOUKAS, H. & HATCH, M.J. Complex thinking, complex practice: the case for a narrative approach to organizational complexity. *Human Relations*, 54, 979-1013, 2001.
- WEICK, K.E. Creativity and the aesthetics of imperfection. In C.M. Ford & D.A. Gioia (Eds.), *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices* (pp.187-192). Thousand Oaks; CA: Sage, 1995.

WEICK, K.E. The aesthetic of imperfection in orchestras and organizations. In M.P. Cunha & C.A. Marques (Eds.), *Readings in organization science* (pp.541-563). Lisboa: ISPA, 1999.

WEICK, K.E. Puzzles in organizational learning: an exercise in disciplined imagination. *British Journal of Management*, 13, S7-S15, 2002.

WEICK, K.E. Positive organizing and organizational tragedy. In K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp.66-80). San Francisco: Berrett Koehler, 2003.

WESTEN, D. The scientific legacy of Sigmund Freud: toward a psychodynamically informed psychological science. *Psychological Bulletin*, 124, 333-371, 1998.

# DESCONSTRUINDO TEMAS E ESTRATÉGIAS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA: UMA LEITURA PÓS- MODERNA DO MUNDO DE DILBERT

Neusa Rolita Cavedon\*  
Jorge Francisco Bertinetti Lengler\*\*

## RESUMO

As histórias em quadrinhos já foram consideradas como subarte ou subliteratura, todavia, seu prestígio entre os leitores tem lhes assegurado uma posição de destaque no mercado editorial. Ao expressarem os valores de uma determinada sociedade, comunidade ou organização, chamam a atenção dos pesquisadores. No caso do mundo dos escritórios, quais narrativas explícitas e implícitas nas "tiras" de Scott Adams são protagonizadas por seus diferentes personagens, dentre eles, destacando-se o funcionário Dilbert? O presente artigo pretende, à luz da perspectiva pós-moderna, interpretar as histórias em quadrinhos de Scott Adams, buscando o futuro do *modus* de operação das organizações no passado, a entropia e o devir, a tecnologia e a decadência humana, tendo por cenário as empresas e, de modo mais pontual, seus escritórios. Neste cenário, as histórias em quadrinhos serão o meio pelo qual a realidade organizacional será desvendada, através da desconstrução dos postulados da administração moderna que se encontram submersos nas tiras de Scott Adams. Sendo assim, três díades foram analisadas: motivação *versus* dominação; liberdade pela conectividade *versus* controle da privacidade; e ser em construção permanente *versus* ser em série estagnado.

## ABSTRACT

Comic strips were once regarded as subart or subliterature. However, their prestige amongst readers has assured them a distinguished position in the editorial market. As they feature the values of a given society, community or organization, they call the attention of researchers. As far as the office environment is concerned, where in the strips can you find the explicit and implicit narratives created by Scott Adams, portrayed by his different characters, among which employee Dilbert? Guided by the postmodern perspective, this article intends to explain Scott Adams' comic strips by attempting to grasp the future in the past, the entropy and the becoming, technology and human decay, in a businesslike setting, more specifically, in company offices. Set on such environment, the comic strips will be the means to unveil the organizational reality by deconstructing modern managing postulates that lie beneath Scott Adams' stories. Therefore, three dyads were analyzed: motivation versus domination; freedom by connectivity versus privacy control; and a being under constant construction versus a stagnant serial being.

\*Prof<sup>a</sup>. EA/UFRGS

\*\*Prof. Dept<sup>o</sup> Ciências Administrativas/UNISC



## INTRODUÇÃO

As histórias em quadrinhos (HQ) revelam aspectos e valores concernentes ao cotidiano de determinadas sociedades, comunidades ou organizações. O mundo empresarial, com suas práticas e significados, encontra-se refletido nas histórias produzidas por Scott Adams e protagonizadas pelo principal personagem fruto de sua criação, o funcionário Dilbert.

O presente artigo pretende, à luz da perspectiva e argumentos pós-modernos, interpretar as histórias em quadrinhos de Scott Adams, buscando o futuro no passado, a entropia e o devir, a tecnologia e a decadência humana, tendo por cenário as empresas e, de modo mais pontual, seus escritórios. Neste cenário, as histórias em quadrinhos serão o meio pelo qual a realidade organizacional será desvendada, através da desconstrução dos postulados da administração moderna que se encontram submersos nas tiras de Scott Adams.

O trabalho apresenta-se organizado de modo a dar uma noção ao leitor das discussões acerca da pós-modernidade, para a seguir tratar das histórias em quadrinhos como produção cultural, bem como das histórias específicas, objeto de análise neste artigo. Alguns dos temas e estratégias da administração moderna serão abordados a partir das tiras de Dilbert para, então, se desvendar o real significado e a repercussão sobre a organização como espaço de relações sociais.

## PÓS-MODERNIDADE: O MUNDO COMO UM PASTICHE

Modernidade tardia ou pós-modernidade? Esse questionamento aparece de modo recorrente nos diferentes textos que abordam a temática da pós-modernidade. O fato é que as diferenças talvez recaiam muito mais na nomenclatura do que nas preocupações teóricas daqueles estudiosos que advogam em prol de uma ou outra terminologia.

Definir o pós-modernismo é uma tarefa que tem ocupado seus principais autores. Há aqueles que afirmam que qualquer tipo de esforço de definição do conceito é inútil. A maior certeza é que esta busca pelo conceito de pós-modernismo leva a muita contradição: marca particular do movimento (Agger, 1993; Kumar, 1997; Alvesson & Deetz, 1999). Kumar (1997, p. 115) afirma que os pós-modernistas têm "horror a definir, em parte por que toda definição de pós-modernismo acabará por ser moderna". E que não se pode afirmar que exista uma teoria unificada do pós-modernismo ou mesmo um conjunto coerente de posições, sendo a diversidade uma das características mais marcantes do movimento: "ela (a diversidade) encoraja a criatividade, enquanto a repetição a inibe" (Jameson *apud* Kaplan, 1993, p. 29).

Conicionados por uma exigência de mercado, alguns autores arriscam-se na definição. Permitindo-se a variação e o ecletismo, a *definição* envolve *indefinição*, fragmentação do indivíduo, que é visto pelo movimento como um modernista desencantado, esquizofrênico, plural, heterogêneo e, sobretudo, contraditório (Horton, 1995). A contradição pós-modernista está na preocupação com as vozes excluídas pelo modernismo e na ambigüidade do mundo pós-moderno. Ser ambíguo, no pós-modernismo, é dar voz e vez àqueles que foram excluídos e ficaram à margem ou, da mesma forma, é aceitar a contribuição de várias fontes e correntes, obstando os dogmas impostos pela verdade absoluta.

Fragmentação do indivíduo e a idéia de hiper-realidade estão presentes no pós-modernismo. As redes de informação e a sociedade eletrônica dão o tom desta nova configuração social. Neste estágio de sociedade, eletrônico e interligado por uma rede interminável, em que tudo parece tão desesperadamente perto que não há mais segredos ou intimidade, pois tudo é dissolvido em informação, restamos perguntar "quem sou eu e então onde estou?" (Kumar, 1997, p. 139).

Rouanet (1987, p. 230) diz que “o pós-moderno não pode ser ao mesmo tempo tudo e o seu contrário”, pelo menos não no plano teórico. Mas, o referido autor revela uma certa complacência na medida em que essa indeterminação pode estar refletindo um estado de espírito, o de que há uma consciência de uma ruptura. O que Rouanet (1997) indaga é até que ponto existe coincidência entre a consciência da ruptura e a concretização da mesma, ou seja, da ruptura real. Talvez, a posição menos comprometedora seja a que reconhece o período em que se está vivendo como de transição. A modernidade caracterizou-se pelo processo de racionalização; a moral que tinha por *locus* privilegiado a religião começou a dessacralizar-se; os princípios morais norteadores do homem passaram a ser o trabalho e o desenvolvimento material; a ética protestante rompe com a idéia de recompensas a serem obtidas num futuro incerto, no céu; o desenvolvimento dar-se-á aqui e agora (Weber, 1967).

A sociedade de informação dá ao discurso pós-moderno vazão e meio para que concretizem suas diferenças e oposições ao modernismo. Participação, ausência, dispersão e fragmentação do indivíduo são permitidas pela malha eletrônica que atinge a todos na sociedade (Hassan, 1985). Ausência e fragmentação - binômio inexorável no pós-modernismo - nos dão a fronteira do conceito do trabalhador neste novo contexto: pessoas trabalham em cubículos onde o que importa é o corte de despesas e o conseqüente resultado para a empresa, e não a construção de um espaço para a realização pessoal.

O sujeito descentrado da pós-modernidade não pensa em sua identidade em termos temporais. O *self* pós-moderno é uma entidade descontínua, com identidades construídas e reconstruídas permanentemente ao longo do tempo. Assim, a biografia pessoal torna-se um conjunto de experiências e identidades descontínuas e não uma história de personalidade em desenvolvimento. Sobretudo, o indivíduo pós-moderno é convencido de que a razão humana e a inteligência não podem garantir felicidade a todos. Não há esperança em movimentos utópicos, sejam eles liberais, conservadores ou democráticos. A melancolia e pessimismo expressos pelos personagens de Scott Adams parecem estar em conformidade com o cenário empresarial, em que o controle e a dominação definem as regras de sobrevivência no mercado.

Se na modernidade a máquina era fulcral, no mundo pós-moderno é o computador que ocupa esse lugar de destaque, dando origem às infinitas redes que interligam pequenas comunidades. Em Chaplin, dos Tempos Modernos, tem-se o indivíduo robotizado, em Dilbert tem-se o indivíduo fisicamente enclausurado em um cubículo e intelectualmente navegando pelo mundo virtual. As mazelas são exaltadas nos dois casos, mas no mundo pós-moderno as ambigüidades aparecem de modo mais evidente, mesmo que o autor da obra procure omiti-las, como bem esclarece Rouanet (1987, p. 233):

O mundo social se desmaterializa, passa a ser signo, simulacro, hiper-realidade. O universo lukacsiano das relações sociais reificadas muda de natureza: hoje as coisas se repersonalizam, tornam-se cordiais, integram-se no nosso dia-a-dia, sob a forma da vitrina e do vídeo, que não nos confrontam como objetividades hostis, mas em que mergulhamos como a própria verdade (narcísica) do homem pós-moderno.

Em verdade, modernidade e pós-modernidade estariam sob a mesma égide, a do capitalismo. Pode-se pensar que na modernidade os mecanismos para a obtenção do lucro e do desenvolvimento dar-se-iam de modo mais escancarado, na pós-modernidade isto ocorre de forma mais difusa, em combinações que evidenciam ambigüidades, contradições e aspectos complementares.

Na ciência, a modernidade exalta a homogeneidade, a pós-modernidade preconiza as diferenças. A narrativa legitimadora é banida na ciência pós-moderna, a ênfase recai no inesperado, no heterogêneo. É do reconhecimento das diferenças e dando voz àqueles que o método e a episteme modernista sileciam, que o pesquisador pós-moderno encontra leito para suas descobertas.

Por seu turno, a arte pós-moderna revela uma eliminação das fronteiras eruditas e populares. No âmbito cultural o que conta é o presente, presente esse, diga-se de passagem, carregado de niilismo. Os quadrinhos de Scott Adams parecem enquadrar-se adequadamente nessa categorização. Por um lado, tem-se o veículo, algo considerado como subliteratura, fruto da indústria cultural, da modernidade e, de outro, uma narrativa que põe por terra todo e qualquer procedimento administrativo.

Em Manual de Gerência Dogbert, as políticas e estratégias de cunho administrativo são satirizadas de modo contundente. Todos os postulados defendidos no campo das Ciências Administrativas, enquanto Ciências Sociais Aplicadas, são derrubados pelos quadrinhos que evidenciam a pouca ou nenhuma serventia das grandes teorizações. É neste contexto que o pesquisador pós-moderno reveste-se de suas técnicas para descortinar o que até então havia sido “esquecido” ou colocado à margem por outras correntes.

Nada parece dar conta do mundo organizacional que se vê desconstruído por uma realidade caracterizada por leituras diferenciadas e por uma heterogeneidade impossível de se ter em conta, na medida em que se teoriza o espaço organizacional a partir de uma visão homogênea, que traz em si passado e futuro, desconsiderando o presente que fica em suspenso como algo de um devir, projeto inacabado, que merece um esforço presente para a concretização futura. Tudo o que os pós-modernos contestam: o devir é o hoje, o agora.

O mundo de Dilbert, então, ou do *mainstream* da teoria organizacional, parece revelar mais do que técnicas de gestão e do cotidiano das empresas. Com a lente pós-moderna revela-se, por meio do desvendar da sátira, uma realidade que expressa a dominação e a rudeza das práticas organizacionais.

## HISTÓRIAS EM QUADRINHOS: CONCEITUAÇÃO, HISTÓRIA E PRODUÇÃO

### CONCEITUAÇÃO

A história em quadrinhos pode ser definida como uma forma de expressão artística constituída por dois tipos de linguagem: a gráfica (imagem) e a linguagem verbal (texto). A leitura das histórias em quadrinhos no mundo ocidental é feita da esquerda para a direita e de cima para baixo, ocorrendo o inverso com o quadrinho japonês denominado mangá. Os elementos que compõem uma história em quadrinhos podem ser identificados como:

- O quadrinho em si - trata-se de um espaço quadrado ou retangular, no qual irão se desenvolver as cenas que fazem parte da história.
- O balão - representado de forma semelhante a um círculo com um apêndice ou delta, ele expressa as idéias do personagem, isto é, o que esse fala ou pensa. Via de regra, o conteúdo do balão é impresso sob a forma de texto, porém, imagens também são colocadas como forma de transmitir significados.
- As onomatopéias - são palavras que procuram reproduzir ruídos e sons nos quadrinhos, como SLAM! (porta batendo), CRACK! (objeto partindo-se) e GULP! (engasgo).
- Representação do movimento - como a imagem do quadrinho é fixa, são utilizados recursos visando a dar velocidade, mediante a utilização de linhas retas, a trajetória dos objetos pode ser representada por linhas retas ou curvas, o tremor é simbolizado pela imagem duplicada.
- A gestualidade - as expressões faciais e o modo de se comportar, seja no vestir, no andar ou no falar servem para traçar o caráter do personagem e seus sentimentos.

## A PRODUÇÃO DAS HISTÓRIAS EM QUADRINHOS

No que tange à produção das histórias em quadrinhos, por fazer parte da indústria cultural, o processo de criação e de elaboração se dá de forma fragmentada, obedecendo à divisão de tarefas e à especialização. O processo, assim descrito, remete à produção de natureza modernista.

Segundo Signorini (1985) são quatro as fases que compõem a produção das histórias em quadrinhos. A primeira etapa compreende a elaboração, quando são criados o roteiro, a redação do texto, a divisão em quadros e a elaboração de imagens referentes a cada quadro. O segundo passo envolve a criação dos originais. Aqui, obtém-se as artes-finais, em que o desenho detalhado das imagens e o texto final são reproduzidos. Questões atinentes ao tamanho, cores, linhas de corte também são discutidas nesta etapa. A terceira fase consiste na produção da matriz, que implica a obtenção de filmes fotográficos resultantes das artes-finais. Esses filmes funcionam como máscaras de luz para a obtenção de matrizes. No dizer de Signorini (1985): “Uma matriz de impressão é, fundamentalmente, uma superfície descontínua onde se identificam áreas que permitem o depósito de tinta e áreas que o impedem. A tinta depositada na matriz é transferida, por meio de pressão, ao suporte definitivo, obtendo-se assim, as diversas cópias impressas (p.19). Finalmente, tem-se a impressão e o acabamento como última etapa do processo, ocasião em que a partir das matrizes são executadas as tiragens, complementadas pela dobra e pela encadernação.

Um depoimento pessoal de Scott Adams, fornecido a um dos autores deste artigo, explicita o processo de criação do *cartoonista*. A idéia de criação com lápis sobre papel ainda é adotada por Adams. Entretanto, o processo de elaboração das caixas de diálogos e acabamento, como definição do sombreamento das figuras e outros detalhes, conta com o auxílio de recursos computacionais. Após digitalizadas através de um *scanner*, suas tirinhas são finalizadas com *softwares* especializados em editoração gráfica. A fonte - ou tipo de letra - utilizada nas caixas de diálogo, foi igualmente desenhada com o auxílio de computação gráfica.

Uma vez definido o que vem a ser uma história em quadrinhos, delineados os elementos que a compõem e elucidado o modo de produção das mesmas, pensa-se ser pertinente remontar a trajetória histórica desse tipo de produção cultural.

## HISTÓRIA DAS HISTÓRIAS EM QUADRINHOS

A gênese das histórias em quadrinhos encontra-se para Campos e Lomboglia (1985) na civilização européia, em que o aparecimento das técnicas de reprodução gráfica permitiu a simbiose do texto com a imagem. Luyten (1987) vai mais longe no tempo e diz que as origens das histórias em quadrinhos situam-se no início da civilização, uma vez que as inscrições rupestres nas cavernas pré-históricas já corresponderiam a uma preocupação em narrar os acontecimentos via desenhos sucessivos. Para essa mesma autora, durante o processo civilizatório, os mosaicos, afrescos e tapeçarias cumpriram esse mesmo papel, ou seja, o de registrar a história por meio de uma seqüência de imagens.

Porém, o marco inicial das histórias em quadrinhos encontra-se mesmo nos Estados da América, no final do século XIX, com os chamados “comics”, e a história dos quadrinhos vai se confundir com a própria história dos quadrinhos norte-americanos.

Em 1894 é produzida a primeira página colorida para o suplemento dominical do jornal *New York World*; era o *Yellow Kid* (o Garoto Amarelo) criado por Richard Outcault, que dado ao sucesso alcançado não demorou em ser requisitado para trabalhar no jornal concorrente, o *New York Journal*, no qual criou outro personagem, o *Buster Brown*.

A partir de 1907, os quadrinhos deixam as páginas dos suplementos dominicais e passam para o corpo do jornal, aparecendo nos demais dias da semana através das chamadas tiras diárias.

Em 1912, surge nos Estados Unidos o primeiro "Syndicate", uma espécie de agência especializada em fornecer matérias variadas, em especial, de entretenimento. Esses "Syndicates", segundo Furlan (1985), têm direitos sobre os trabalhos dos desenhistas filiados no que concerne à venda e à distribuição, e atuam como agências de veiculação mediante o preparo de matrizes vendidas nos Estados Unidos e em outros países.

A década de 1920, do pós-guerra, vai contemplar a existência de duas correntes, a dos humoristas e a dos intelectuais, ambos exploram todas as possibilidades dos quadrinhos. A ideologia política passa a ser incorporada nos quadrinhos, cujos personagens financeiramente ricos e protetoras desfilam ao lado dos humildes que seguem os caminhos da justiça. Os quadrinhos de aventura também são originários desse período.

Na década de 1930, surgem os quadrinhos com histórias de cavalaria, policial e faroeste. Os super-heróis começam, igualmente, a povoar o mundo das histórias em quadrinhos, sendo o Super-Homem um dos mais conhecidos. Também no início da década de 1930 irá surgir um desenho animado com o personagem Mickey de autoria de Walt Disney. Transformado em herói das histórias em quadrinhos, Mickey irá compor com Pato Donald e outros personagens o mundo Disney. A ideologia subjacente a essas histórias produzidas por Disney foi desvendada pelos sociólogos chilenos Dorfman e Mattelart, em 1971, com a publicação do livro "Para ler o Pato Donald: comunicação de massa e colonialismo". Os autores mostram a dominação capitalista representada pelo imperialismo norte-americano presente no universo das histórias em quadrinhos produzidas pelos estúdios Disney, em que há personagens que detêm o poder e os desprotegidos, submissos, que aceitam com respeito e humildade as ordens superiores.

Meio para a manifestação social, os quadrinhos foram marcados pelas grandes guerras da humanidade no século XX. Os anos 1960 são marcados pela Guerra do Vietnã, pelo movimento "hippie", pelos movimentos dos estudantes em Paris no ano de 1968. Isto se refletiu nas histórias em quadrinhos através do movimento "underground". Os artistas rechaçaram as normas impostas pelos "Syndicates" e sustentavam que o palavrão deveria ser explicitado e o desenho mais livre. Para tanto foi criado, em 1966, o Underground Press Syndicate. As revistas "underground" tratavam de assuntos tais como comunidades marginais, sexualidade, drogas, violência e ecologia, num estilo realista e caricatural.

Os anos 70 e 80 do século passado vão privilegiar temas que misturam ficção científica com canções de cavaleiros e mais feitiçaria medieval dando origem à "fantasia heróica".

A importância dessa retrospectiva histórica acerca das histórias em quadrinhos reside no fato das mesmas demonstrarem a influência do cotidiano vivenciado no trabalho dos desenhistas que, de uma forma ou outra, externalizaram na sua obra seus sentimentos em face de determinados movimentos sócio-culturais.

O próximo item trata do surgimento dos quadrinhos objeto de estudo da presente pesquisa.

## DILBERT

O personagem Dilbert, criado por Scott Adams, aparece nas "tiras" de 1100 jornais em quase 30 países, sendo que a página da Internet destinada ao personagem registra 1,5 milhão de visitas por dia. Adams foi economista da Pacific Bell e com base na sua experiência profissional resolveu dar voz aos funcionários que trabalham nos escritórios das grandes corporações através de Dilbert. O personagem reflete as inquietudes dos funcionários a partir da década de 1990, quando Programas de Qualidade, Reengenharia e outras práticas administrativas começam a se intensificar no mundo dos negócios. De acordo com Adams:

Antes do Dilbert havia um grande vazio, sem ninguém que realmente representasse o ponto de vista dos funcionários. Então, quando o Dilbert apareceu, as pessoas perceberam o quanto queriam que aquele ponto

de vista fosse expresso. Elas puderam perceber também que o que lhes acontecia não era exclusivo de seus empregos, mas sim uma experiência compartilhada com milhares de trabalhadores na mesma situação (<http://www2.uol.com.br/exame/17entre.html>).

O personagem de Adams reproduz as mensagens enviadas por milhares de funcionários. O autor de Dilbert recebe cerca de 300 mensagens, via e-mail, por dia. As narrativas reais é que alimentam a ficção dos quadrinhos e, segundo Adams, muitas vezes a realidade é mais dramática e inacreditável do que a sua própria criação.

Adams, através do personagem Dilbert, retrata a sua inconformidade com o mundo das grandes corporações. Os modismos administrativos nada mais são do que as teorias organizacionais reatualizadas, e Adams mostra isso com propriedade.

Dilbert tem 30 anos, é engenheiro e trabalha numa empresa californiana de alta tecnologia. Prefere os computadores às pessoas. O seu ambiente de trabalho restringe-se a um cubículo. Suas roupas não merecem nenhum destaque. A barriga proeminente revela o sedentarismo decorrente da sua atividade profissional. Vive com o seu cão, Dogbert. O cão é inteligente, mas muito cínico, é consultor externo e não perde a oportunidade para expor a sua superioridade intelectual, além do que, em seu íntimo, adoraria escravizar os humanos.

## O MÉTODO PARA A ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS / A DESCONSTRUÇÃO DO SIGNIFICADO

Desconstruir para revelar significados. A perspectiva pós-moderna usa técnicas, *insights*, métodos e abordagens de uma variedade de tradições, oferecendo ao pesquisador amplo campo de ação, sem muita preocupação com os limites acadêmicos. Nesta perspectiva do pós-modernismo, todos os estímulos são simultaneamente aceitos. O pós-modernismo não se limita ao desconstrucionismo como técnica, apesar desta ter sido considerada e especialmente útil em seu projeto de compreensão do mundo. Sem grandes narrativas que dêem conta de explicar o mundo ao seu redor, o pós-moderno busca nas diferenças e naquilo que está submerso ao discurso dominante a voz dos preteridos. A técnica de pesquisa pós-moderna da desconstrução é, então, um dos recursos que o pesquisador com esta visão de mundo dispõe. A análise de discurso e as genealogias foucaultianas também são utilizadas (Calás e Smircich, 1999). A desconstrução faz parte da própria narrativa local que forma o objeto pós-moderno.

A visão de mundo da pesquisa pós-moderna é essencialmente diferente do modelo modernista. A epistemologia da pós-modernidade focaliza *tudo* ao analisar um fenômeno, sem deixar qualquer elemento de fora do cenário - mesmo que este não seja central no discurso. A desconstrução, como forma de "leitura", analisa as particularidades de um texto julgando de forma crítica seus significados. Motivados pelo desafio da desconstrução das práticas tradicionais de administração através do contexto das tiras de Scott Adams, busca-se identificar o que está nas entrelinhas, revelando elementos e vozes obscurecidos pela força do discurso dominante.

O método da desconstrução foi proposto por Jacques Derrida e adotado pelos pós-modernistas. Segundo Paul de Man, um dos maiores divulgadores da desconstrução como método de análise e seguidor de Derrida, o texto tem uma significação aberta que possibilita constantes modificações, em contraste com a concepção modernista de significados únicos e fechados (Stern, 1996b). Desconstrução não quer dizer destruição. Desmontar, para analisar e entender o real significado do significante, as entrelinhas e elementos subjacentes ao discurso que, quase sempre, têm a voz do contador da história (Boje e Dennehy, 1993; Foucault, 1998). A proposta de desconstrução elaborada por Stern (1996a, 1996b) segue o leito de Derrida (1967), na qual é feita uma leitura aproximada do texto,

usando-se a práxis da nova crítica - *close reading* - para analisar os significados e expor seus paradoxos e elementos não revelados, utilizando-se os atributos da linguagem, influências históricas e suposições culturais do texto. O procedimento se dá pela exposição intertextual, pelo rompimento das hierarquias, pelo desmantelamento dos binários<sup>1</sup>, revelando relações de poder e enfrentando a limitação dos significados presentes no texto.

O método envolve a identificação de elementos textuais, construção de significados e, por fim, a desconstrução deste, fase na qual o pesquisador desafia as perspectivas de significados dominantes. A primeira fase tem a finalidade de permitir ao pesquisador a identificação dos atributos presentes no texto, tais como linguagem e personagens. Posteriormente, volta-se a atenção à crítica desconstrutiva, em revisitar o “o quê” do texto.

De acordo com o objetivo deste artigo, buscar-se-á desconstruir alguns dos conceitos e estratégias atinentes à administração tradicional, ou modernista, através da análise das histórias em quadrinhos de Scott Adams. Foram selecionados quatro temas da administração que serão desconstruídos. Dentre estes, figuram conceitos recorrentes na administração como as ferramentas de motivação e a família, além de temas emergentes, como as novas tecnologias de comunicação pessoal e o monitoramento do espaço individual. O uso das tiras de Adams para a desconstrução se justifica pela temática abordada no artigo e pelo seu real significado a partir da lente pós-moderna: a de um mundo no qual o agente dominante emprega artifícios para a dominação do seu semelhante, amparado por uma leitura unilateral do edifício teórico proposto pela teoria administrativa modernista.

## DÍADES PARA A DESCONSTRUÇÃO DE TEMAS E ESTRATÉGIAS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA

A seção seguinte do trabalho busca analisar, através da desconstrução do significado, algumas das práticas da administração moderna. A desconstrução será efetuada a partir da leitura do significado presente nas tiras de Scott Adams.

### MOTIVAÇÃO VERSUS DOMINAÇÃO

Figura 1 - Motivação Dominada



Fonte: Adams (1997, p.140 e 143)

© 2005 United Media/Intercontinental Press

<sup>1</sup> Entendendo-se binários como construções bipolares de termos e relações antagônicas apresentados por Boje e Dennehy (1993).

Nestas "tiras", tem-se o chefe e a funcionária exibindo as indumentárias típicas do mundo dos negócios, quais sejam, terno e gravata e conjunto de saia e casaco. Os diálogos mostram a preocupação com as metas a serem cumpridas e com a redução dos salários. As metas irreais foram estipuladas por métodos incompreensíveis. É preciso trabalhar satisfeito mesmo com um salário mais baixo, é necessário arcar com o ônus de manter a lucratividade, para tanto, os salários devem ser sacrificados. Afinal, eles não são motivadores! Os trabalhadores são sempre culpados pelo déficit. Alguém na empresa é encarregado de manter o moral alto e se não conseguir executar tal façanha será demitido, isto está implícito na pergunta do chefe a Dilbert: "Lembra-se dos seus ex-colegas?" Ou seja, se Sue não conseguir manter os funcionários motivados ganhando menos, ela será dispensada pela organização.

Para que se desvende o que está por trás da narrativa da "tira", há que se ter em mente que a Motivação é um tema muito caro à Administração. Embora, no âmbito acadêmico, em especial na área de Gestão de Pessoas, a temática hoje, em termos de pesquisa, esteja um pouco "esquecida", no dia-a-dia organizacional é recorrente, entre aqueles que ocupam posições de mando, solicitações aos consultores, no sentido de que os segundos auxiliem os primeiros, através de um "receituário", na disseminação da motivação pelo espaço organizacional, de modo que todo o corpo funcional venha a se contaminar com a mobilização em prol dos objetivos organizacionais.

Os manuais (Chiavenato, 1986, 1994; Werther Jr. e Davis, 1983; Schermerhorn, Jr. et alli, 1999, para citar apenas alguns) prescrevem, com base nos estudos clássicos de Maslow e Herzberg, dentre outros, as teorias que levam os indivíduos a se engajarem na proposta organizacional. Maslow, que estudou a hierarquia das necessidades, ganhou de parte dos administradores uma ilustração gráfica para a sua teoria, uma pirâmide, em que na base da mesma ficam as necessidades básicas, quais sejam, as fisiológicas. A seguir, tem-se as necessidades de segurança, sociais, de estima e, no topo da pirâmide, as de nível superior, de auto-realização. As necessidades hierarquicamente superiores só irão motivar o indivíduo se as necessidades de níveis inferiores estiverem satisfeitas. Inúmeras críticas foram entabuladas a essa teorização, desde aquelas que alertam para a leitura equivocada de Maslow, até as que põem em xeque as teorizações do autor. Mesmo nos manuais é possível verificar-se um posicionamento questionador como é o caso de Schermerhorn et alli. (1999).

Herzberg trabalha com a teoria dos dois fatores: os fatores higiênicos também conhecidos como ambientais ou extrínsecos que seriam o salário, os benefícios sociais, o tipo de gerência que as pessoas recebem, as condições físicas e ambientais, as políticas e diretrizes da empresa. Esses fatores uma vez atendidos servem para evitar a insatisfação das pessoas, mas não provocam a satisfação, eles são considerados, portanto, como fatores de não satisfação. Já os fatores motivacionais seriam intrínsecos, envolvendo sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e de auto-realização, eles elevam a satisfação das pessoas no trabalho e são, assim, considerados como fatores de satisfação.

Vale destacar que as críticas até então articuladas em torno dessas teorias não foram suficientes para demoverem os especialistas em motivação de usarem instrumentos e técnicas voltadas para essas vertentes teóricas, mediante a incorporação das alterações consideradas fundamentais para a adequação das mesmas ao contexto e realidade em que estão sendo implementados. Tanto isso é verdade que a questão salarial é tida como não motivadora, e aí são tomados os postulados de Herzberg para consubstanciar a afirmativa, mas fazendo uma leitura parcial da teoria e da realidade. Os salários não são motivadores, porém, se não estiverem dentro de um determinado patamar eles acabam gerando insatisfação.

Mas, o que as "tiras" mostram é que a opção por manter os salários baixos não é ingênua, ela visa a dominação do trabalhador. Premido pelo fim do emprego e, na maior parte das vezes, despreparado em termos de empregabilidade, ele age passivamente deixando a organização, muitas vezes, substituir salário por



benefícios, o que os coloca em total dependência da organização, sem contar que a sua vontade passa a ser definida pela organização.

O salário ínfimo não permite na maior parte das vezes uma poupança que venha a lhe assegurar o atendimento mínimo das necessidades fisiológicas em caso de demissão. A motivação pode inexistir em face da insegurança; se perder o emprego perde tudo, inclusive a dignidade, pois os tentáculos empresariais abraçaram todas as possibilidades de constituição do sujeito. A proteção, neste caso, significa exclusão.

Repete-se o passado de escravidão, no qual o senhor provia os escravos com moradia, alimento, mas tolheu a iniciativa, elemento caro ao ser humano, que viabiliza a criatividade, o senso crítico, a capacidade de solucionar problemas e a própria subsistência. Os escravos libertos não tinham como se manter, os desempregados de hoje da mesma forma ficam alijados do mercado, sobrevivendo em condições precárias.

## SER EM CONSTRUÇÃO PERMANENTE VERSUS SER EM SÉRIE ESTAGNADO

Figura 2 - Identidade Capturada



Fonte: Adams (1997, p.59)  
© 2005 United Media/Intercontinental Press

A "tira" de Adams mostra Dilbert tentando personificar o seu ambiente de trabalho. Inicialmente, o personagem busca uma autorização formal de seu superior, o "Gestapo da Baía", para colocar uma planta de plástico em sua "baía" (a expressão usada por Dilbert revela uma analogia com o mundo animal, em que os cavalos ficam em "baias", todas iguais em suas dimensões e características). O supervisor, que possui um relho sobre a mesa, uma identificação de seu cargo em uma placa atrás da mesa, uma cadeira de espaldar alto, ou seja, ostenta símbolos de poder, nega a autorização mediante uma resposta irracional, que põe à mostra as limitações de sua inteligência e a posição intermediária que ocupa na hierarquia.

O supervisor também obedece ordens, não lhe cabendo discuti-las, o que justifica a colocação feita ao Dilbert: "Quería vê-los fazer o meu trabalho!" O boné cobrindo os olhos esconde os conflitos interiores do supervisor e, talvez, a vergonha de ter um relho sobre a mesa. Dilbert resolve rebelar-se, ao teimar, colocando a planta sobre a sua mesa. Vale destacar que a planta é de plástico, material representativo da modernidade. Algo sintético, prático, que não requer cuidados com rega, adubação, mas mantém a durabilidade mediante uma imutabilidade aparente.

A introjeção dos controles faz com que o organismo de Dilbert reaja. A sudorese em suas axilas expressa o medo que ele possui de pôr em xeque a autoridade instituída. A afirmação de que em certas circunstâncias é preciso assumir um posicionamento, denota a tentativa de romper com a anulação do "eu" que lhe é imposta. Todavia, a frase de Dogbert aponta o caminho da demissão para quem não se render aos padrões pré-determinados, para quem quer fugir da padronização, da produção de seres humanos em série. Mesmo que o supervisor sintase desconfortável na posição que ocupa, nada resta senão submeter-se ou também ser demitido.

Subjacente à narrativa externada na "tira" tem-se a reflexão acerca do indivíduo que se constrói através da relação com os outros, para usar a expressão de DaMatta (1983), como pessoa. Ser reconhecido como pessoa, significa possuir um nome, encontrar uma receptividade afetuosa daqueles que lhe são caros, encontrar através de símbolos exteriores formas de mostrar o "eu".

A padronização agora encontra guarida nos Programas de Qualidade Total, versão moderna dos postulados tayloristas. A mesa dos escritórios deve conter objetos com a logomarca da empresa, os objetos de uso pessoal devem ser banidos dos cubículos, todos padronizados com divisórias e do mesmo tamanho. Os porta-retratos com as imagens de familiares devem ser levados para casa, o espaço requer a aplicação dos cinco "S". Estandartização que começa no âmbito físico, mas que almeja atingir as mentes. Mentes que pensam em série, que obedecem, se acomodam, que criam dependência, que são desprovidas de espírito crítico (Dejours, 1999).

A ferramenta que visa a eficiência, a eficácia e a efetividade para a empresa e que de certo modo passa uma imagem de "igualdade", mutila o trabalhador que, no entender de Goffman (1974, p. 160), pode fazer uso dos ajustamentos secundários, ou seja, "... formas pelas quais o indivíduo se isola do papel e do eu que a instituição admite para ele" ou podem ser vítimas da banalização do mal, como adverte Dejours (1999, p. 17):

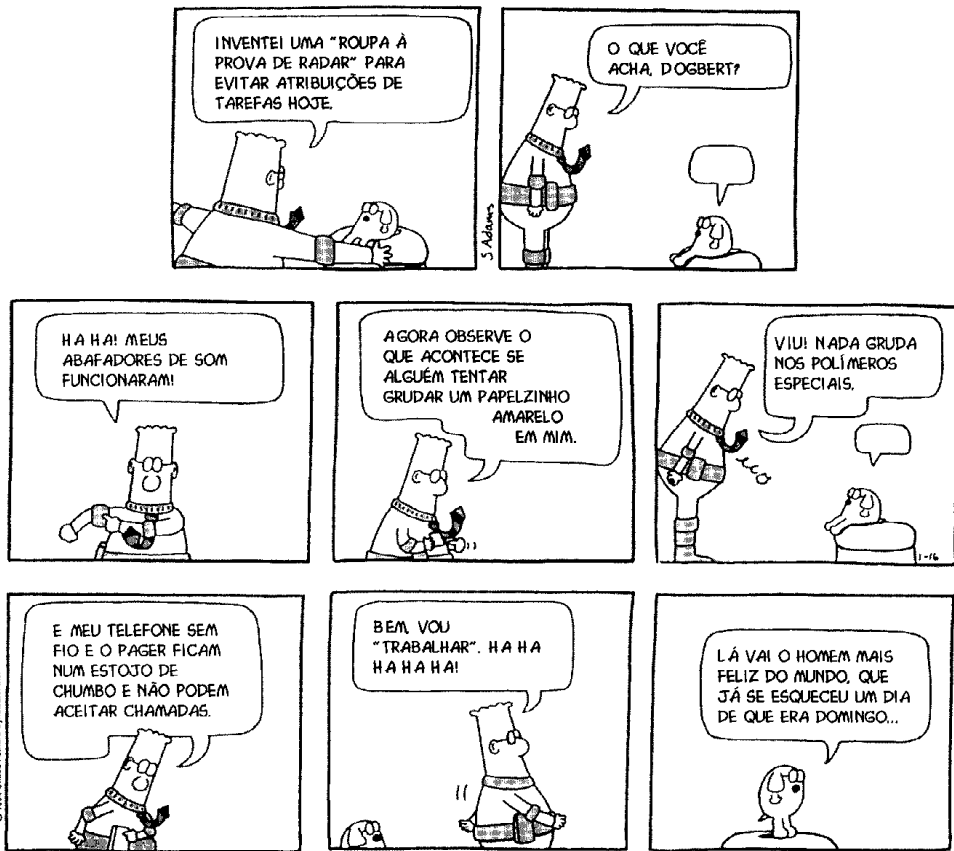
É por intermédio do sofrimento no trabalho que se forma o consentimento para participar do sistema. E quando funciona, o sistema gera, por sua vez, um sofrimento crescente entre os que trabalham. O sofrimento aumenta porque os que trabalham vão perdendo gradualmente a esperança de que a condição que hoje lhes é dada possa amanhã melhorar.

Goffman (1974) mostra as estratégias que são utilizadas por internos em instituições totais como forma de fugir da despersonalização imputada pela padronização das vestes, do alojamento, da impessoalidade determinada pelo número que lhe é atribuído para substituir o seu nome. As instituições totais estudadas por Goffman (1974) caracterizam-se pela ruptura com o mundo externo, o interno mora, se alimenta, trabalha dentro de um mundo fechado, o mundo dos manicômios, das prisões e dos conventos. Ao produzir indivíduos em série, a empresa não estaria se tornando uma instituição total? A mutilação do "eu" através da perda do nome, acaba ocorrendo no espaço empresarial. Os trabalhadores não são reconhecidos por seus nomes, mas sim por suas funções e através de um número macro, isto é identificável em expressões tais como: "é o mecânico do setor X", "temos 5000 funcionários".

Assim, a "tira" narra a luta pela manutenção do "eu em construção permanente", mas a opressão, o poder dos dirigentes organizacionais, sustentado pela coerção de que um desvio de rota pode acabar em demissão, sufoca, anula, repercute ao nível da saúde mental do trabalhador, a submissão mantém o "eu em **série estagnado**".

LIBERDADE PELA CONECTIVIDADE  
VERSUS CONTROLE DA PRIVACIDADE

Figura 3 - Liberdade Monitorada



Fonte: Adams (1997, p.58)  
© 2005 United Media/Intercontinental Press

As duas últimas décadas do século XX foram marcadas por significativas contribuições no campo da informática e tecnologia da informação. Os ganhos para as organizações manifestaram-se em termos dos resultados financeiros e da capacidade de interação de filiais e funcionários. O ambiente de trabalho, assim como outras dimensões da organização, foram tocados por estas novas tecnologias.

Para os funcionários, estas representam conectividade e possibilidade de efetuação de frações de seu trabalho em diferentes ambientes. O e-mail, ou correio eletrônico, cria a possibilidade de se elaborar trabalho virtualmente de qualquer lugar. O telefone celular, apresentado como uma ferramenta funcional de comunicação atribui ao indivíduo mobilidade para se deslocar a qualquer local sendo localizável a qualquer momento. É difícil, entretanto, verificar tal situação há mais de 10 ou 15 anos, quando ambas as ferramentas não existiam ou não estavam à disposição ou difundidos ao grande público. A difusão de tais ferramentas, pelo barateamento dos computadores pessoais e crescente concorrência no mercado de telefonia celular, faz com que mais unidades familiares e funcionários tenham acesso aos mesmos. Segundo a ABRANET (2001), há 9 milhões de usuários regulares de Internet no Brasil, o que representa 4% do total da população. Nos Estados Unidos, onde o contingente de usuários é maior, 50% costuma utilizar o e-mail como meio de comunicação.

No âmbito organizacional, ambas as ferramentas adquirem destaque como forma de comunicação interpessoal. Memorandos, comunicações internas e outras formas de difusão da informação são elaboradas diariamente. Entretanto, o funcionário ainda dispõe da Internet como uma forma de se conectar ao mundo. O uso do celular, outra forma de comunicação atualmente popularizada, confere a idéia de liberdade e contato “permanente com o mundo fora da empresa”. Outros instrumentos, como cartões magnéticos de acesso e câmeras de vídeo são utilizados como itens de complexos sistemas de segurança que monitoram os funcionários permanentemente. O monitoramento não é recente no ambiente organizacional, pois já apareceu através da leitura de vários autores de uma realidade não muito distante. Ray Bradbury (1951), em *Fahrenheit 451*, descreveu um mundo em que os indivíduos eram constantemente monitorados por painéis de televisão interativos cuja posse e uso de livros era proibida. Em *A Caverna* (2001), José Saramago descreve um mundo de contrastes entre o arcaico e o novo, no qual os indivíduos são controlados por uma organização onisciente e onipresente conhecida como Centro. O Centro atua como a “mão da Providência” e detém o controle das relações comerciais e sociais da região, estabelecendo os padrões de comportamento e monitorando os indivíduos, invadindo sua privacidade. Orwell, em *1984* (2004), tece uma crítica contundente ao poder central onipresente que tudo sabe e a todos ouve, tolhendo o direito de privacidade e autenticidade dos atos individuais.

Apesar dos incontestáveis benefícios trazidos pelas ferramentas de comunicação interpessoal, a sua introdução no seio da organização pode ser interpretada de forma distinta. Na “tira” de Dilbert selecionada para a desconstrução da contribuição do uso de celulares e e-mails para a qualidade de vida no trabalho, observa-se um indivíduo manifestamente preocupado com a representação de seu “eu” legítimo e de sua individualidade. Sob o pretexto de aumentar a mobilidade de seus funcionários, organizações fornecem aos mesmos aparelhos celulares com tarifas parciais ou totalmente subsidiadas pela empresa. Entretanto, tais benefícios acabam por representar uma ferramenta de controle e “rastreadibilidade” sobre o indivíduo, que está permanentemente ao alcance da organização. Preocupado com esta situação, Dilbert, um técnico em informática de uma mega-comporação norte-americana, cria aparatos que lhe garantam a individualidade/privacidade de seu próprio espaço, como o estojo de chumbo que restringe as chamadas a seu celular e *pager*. A “roupa a prova de radar” garante a Dilbert isolamento à rastreadibilidade imposta por cartões magnéticos e outras formas de comunicação.

O mundo organizacional e o contexto familiar também se confundem pela presença de novas formas de tecnologia de informação. Celebrado como um advento do final do século XX que trouxe a possibilidade dos funcionários “compartilharem de mais tempo com seus familiares”, o trabalho em casa ganha representação de liberdade e prazer em face da possibilidade de realizá-lo no ambiente doméstico. A possibilidade de estar junto da família, participar de maneira mais próxima e intensa na criação dos filhos, remete a uma condição privilegiada àquele que dela desfruta. Os escritórios virtuais, na sala de estar das residências, são equipados com computadores pessoais, *scanners*, impressoras e Internet, o que garante a conexão do funcionário à empresa e dá a condição para que o fluxo de trabalho seja estabelecido. Mais horas de lazer, maior domínio e ingerência sobre o próprio tempo despertam o interesse sobre esta nova modalidade de trabalho. Não se extingue o vínculo de trabalho nem a relação formal de comando. Mudam os instrumentos de controle e a forma de como a dominação se expressa.

Por trás do conjunto de benefícios expressos pelo trabalho em casa, possibilitado pelas novas tecnologias, reside uma nova forma de exploração na relação de trabalho. Muitas vezes, o trabalho elaborado em casa ocupa mais horas do que aquele no ambiente de trabalho original. A falta de rigor com os horários de trabalho e as constantes interrupções promovidas pelo ambiente familiar estendem a rotina de trabalho para além das horas habituais. Em adição, a responsabilidade do uso dos recursos, sejam eles físicos ou materiais, passa a ser do empregado, e não mais da empresa. O funcionário é o provedor de parte dos recursos da empre-

sa, às suas próprias expensas. À guisa de exemplo, tem-se gastos com luz, Internet, material de expediente, dentre outros.

Observa-se, portanto, que algumas das práticas adotadas pelas organizações como instrumento para a melhoria da eficiência dos funcionários, garantindo-lhes mobilidade e segurança, constituem-se, na verdade, em sistemas de controle e dominação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O olhar sustentado pelas lentes pós-modernas nos permite ver os não ditos constantes nas "tiras" de Dilbert. Expressão artística, hoje, produzida em boa parte com o auxílio do computador, narra o dia-a-dia dos escritórios, onde sob a égide da racionalidade tem-se a irracionalidade, em que o ser humano vive o conflito interior decorrente das diádes de oposição que tornam o espaço de trabalho o "locus da ambigüidade". A empresa assume o discurso de que aquilo que ela está implementando é adequado para ela e para o funcionário, mas o que subjaz revela a dominação, o controle, o poder e a inadequação. A escolha de três diádes deve-se à recorrência com que as mesmas aparecem, mas não são de forma nenhuma exaustivas, pois outras "narrativas" fazem parte do cotidiano organizacional e são retratadas por Adams, merecendo igual análise e desconstrução em trabalhos futuros.

## REFERÊNCIAS

ABRANET. Associação Brasileira dos Provedores de Acesso. ([www.abranet.org.br](http://www.abranet.org.br)) 2001.

ADAMS, Scott. *Manual de Gerência Dogbert*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997a.

\_\_\_\_\_. *Corra, o controle de qualidade vem aí!* Rio de Janeiro: Ediouro, 1997b.

AGGER, B. *Gender, culture and power: toward a feminist postmodern critical theory*. Westport, CT: Pareger. 1993. Disponível em: <http://www.hydra.umn.edu/derrida/arch.html>. Acesso em: 23 maio 2002.

ALVESSON, M. & DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C. e NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. (Vol. 1). São Paulo: Atlas, 1999. (Organizadores da Edição brasileira: CALDAS, M.; FACHIN, R. & FISCHER, T. )

BRADBURY, R. *Fahrenheit 451*. Buenos Aires: El Ateneo, 1951.

BOJE, D. & DENNEHY, R. *Managing in the postmodern world. America's revolution against exploitation*. Dubuque: Kendall/Hunt Publishing, 1993.

CALÁS, M. & SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C. e NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. (Vol. 1). São Paulo : Atlas, 1999. Organizadores da Edição brasileira: CALDAS, M.; FACHIN, R. & FISCHER, T.

CAMPOS, Maria de Fátima Hanaque e LOMBLOGLIA, Ruth. HQ: uma manifestação de arte. In: LUYTEM, S. M. *Histórias em quadrinhos: uma leitura crítica*. São Paulo: Paulinas, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. *Gerenciando pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAMATTA, Roberto. *Carnavais, Malandros e Heróis*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DERRIDA, J. *Writing and Difference*. Chicago: Chicago University Press, 1967.  
Disponível em: <<http://www.hydra.umn.edu/derrida/arch.html>>. Acesso em: 9 out. 2000.

\_\_\_\_\_. Deconstruction. What is it? Disponível em: <http://www.humanitas.ucsb.edu>. 1999. Acesso em: 20 set. 1999.

DORFMAN, Ariel e MATTELART, Armand. *Para ler o Pato Donald: comunicação de massa e colonialismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

**FOUCAULT, M.** *A ordem do discurso*. 4ª ed. São Paulo: Loyola, 1998.

FURLAN, Cleide. HQ e os "Syndicates" norte-americanos. In: LUYTEM, S. M. *Histórias em quadrinhos: uma leitura crítica*. São Paulo: Paulinas, 1985.

GOFFMAN, Erving. *Manicômios, prisões e conventos*. São Paulo: Perspectiva, 1974.

HALL, Stuart. *Identidades culturais na Pós-Modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 1997.

HASSAN, I. The culture of postmodernism. *Theory, Culture and Society*, vol. 2, n.3, p.119-31, 1985.

HORTON, M. The tower of babel: modernity built the tower – now postmodernity must face the challenge of condemning the "unsafe structure". *Modern reformation*, Sept./Oct. 1995.

KAPLAN, E. *O mal-estar no pós-modernismo. Teorias e práticas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor: 1993.

KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna. Novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LUYTEN, Sonia M. *O que é história em quadrinhos*. São Paulo: Brasiliense, 1987.

ORWELL, G. 1984. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2004.

ROUANET, Sérgio Paulo. A verdade e a ilusão do pós-modernismo. In: *As razões do Iluminismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

SARAMAGO, J. *A caverna*. São Paulo: Cia das Letras, 2001.

SCHERMERHORN, JR. et alli. *Fundamentos de comportamento organizacional*. São Paulo: Bookman, 1999.

SIGNORINI, Marcia Maria. HQ e indústria gráfica. In: LUYTEM, S. M. *Histórias em quadrinhos: uma leitura crítica*. São Paulo: Paulinas, 1985.

STERN, Barbara. Textual analysis in advertising research: construction and deconstruction of meanings. *Journal of Advertising*, Vol. 25, n. 3, p.1-14, 1996(a).

\_\_\_\_\_. Deconstructive strategy and consumer research: concepts and illustrative exemplar. *Journal of Consumer Research*, Vol. 23, September, p. 136-147, 1996(b).

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo, Pioneira, 1967.

WERTHER, JR. e DAVIS, Keith. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

# LITERATURA, DRAMATIZAÇÃO E FORMAÇÃO GERENCIAL: A APROPRIAÇÃO DE PRÁTICAS TEATRAIS AO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Roberto Ruas\*

## RESUMO

Quanto mais instável o ambiente de negócios, mais importantes se tornam capacidades como a de perceber rapidamente o que ocorre neste contexto em mutação ou de alterar diretrizes estabelecidas (improvisação), ou de entender novos clientes (empatia). A essas competências pouco tangíveis, mas atualmente muito importantes na gestão dos negócios, denominamos “competências voláteis”, tendo em vista a dificuldade para apreendê-las, dimensioná-las e avaliá-las. Face à sua natureza intangível, a exploração de competências voláteis parece ser mais viável no campo da formação gerencial. Mas também neste espaço há dificuldades. Por exemplo, as metodologias de ensino-aprendizagem hoje empregadas em processos de formação gerencial parecem não ser as mais adequadas à exploração e à apropriação de competências tão pouco tangíveis. Se é certo que sua exploração ocorre também em muitos campos como o da arquitetura ou do direito ou ainda, da medicina, é no campo da arte, como música, literatura, teatro, cinema, que sua exploração mais sistemática ocorre. Foi essa perspectiva, associada à vivência como docente e profissional em artes cênicas, o que nos fez recorrer às práticas teatrais e às suas possibilidades pedagógicas, como meio de exploração das “competências voláteis”.

## ABSTRACT

As more unstable is the business ambient, more important become capacities as perceiving rapidly what happens in the context in change, or altering established guidelines (improvisation), or understanding new clients (empathy). These competences, little tangible, but today very important in the business administration, we denominate “volatile competences”. “Volatile” because they are hard to learn, to dimension and to evaluate. In a first view, the exploration of volatile competences seems to be more viable in the field of the managerial formation. But also in this area there are difficulties. For example, the teaching-learning methodologies today employed in processes of managerial formation seem not to be the most adequate to the exploration and appropriation of this kind of competencies. If it is right that its exploration also happens in many areas as the architecture, or law, or even medicine, it is in the field of the art, such as music, literature, theater, movies when its most systematic exploration occurs. It was this perspective, associated to the experience as a teacher and as a professional in dramatic art, that did us to appeal to the theatrical practices and their pedagogical possibilities as a way of exploration of the “volatile competences”.

\* Prof. EA/UFRGS

## INTRODUÇÃO

O processo que deu origem à experiência descrita neste trabalho é o resultado de uma oportuna associação de *insights* e aprendizagens originadas no campo das vivências pessoal e profissional. Trata-se de um processo fortemente indutivo, o que vai, por coerência, marcar também a construção deste artigo. Essa experiência, denominada “Literatura, Dramatização e Formação Gerencial” converge de três áreas de vivência e reflexão do autor. A primeira, é a abordagem “competências”, tema de estudos e práticas tratando da gestão das capacidades humanas e organizacionais, através da qual se espera contribuir para uma articulação adequada entre demandas e potenciais das pessoas e os novos desafios organizacionais no ambiente de negócios contemporâneo. A segunda, é a questão da formação gerencial, uma contraparte da abordagem competência, já que o desenvolvimento de capacidades no campo gerencial tem sido adequadamente pensado como resultado de processos de aprendizagem, incluindo desde métodos de ensino em administração até processos de aprendizagem nas organizações. A terceira, são as artes cênicas, introduzidas aqui como referência de conhecimentos e experiências que podem transitar para outras áreas de atividade, na forma de práticas e métodos de aprendizagem apropriados para explorar elementos pouco tangíveis.

O primeiro destes eixos tem base na abordagem “competências”, mais particularmente em sua dimensão competências gerenciais, uma das configurações da gestão empresarial que ganha espaço com a turbulência do atual ambiente de negócios. Uma atuação gerencial adequada a este contexto de instabilidade e baixa previsibilidade vai demandar (ao lado de competências gerenciais mais conhecidas como orientação para resultados, mobilizar pessoas para enfrentar desafios, analisar informações) alguns atributos muito pouco explorados no mundo dos negócios, tais como percepção, improvisação, criatividade, empatia, dentre outros. De fato, quanto mais instável o ambiente de negócios, mais importante se tornam capacidades como a de perceber rapidamente o que ocorre neste contexto em mutação (com os principais clientes, p. ex.) ou de alterar diretrizes estabelecidas (improvisação) ou de entender novos clientes (empatia) ou, ainda, de produzir rapidamente novas soluções em produtos e serviços (criatividade). A essas competências pouco tangíveis, mas atualmente muito importantes na gestão dos negócios, denominamos “competências voláteis”, tendo em vista a dificuldade para apreendê-las, dimensioná-las e avaliá-las.

Configurada a importância das “competências voláteis”, como projetar sua sistematização e difusão no ambiente empresarial? Não há dúvida que a natureza pouco tangível desse tipo de competências reduz suas possibilidades de apropriação e mensuração em atividades empresariais. Por isso, a difusão das competências voláteis vai esbarrar num dos princípios dominantes entre as empresas: todo o projeto ou iniciativa deve ser mensurável e gerar retorno financeiro. Nestas condições, a perspectiva de difusão das competências voláteis diretamente nas empresas parece, a princípio, muito restrita.

Já no espaço da formação gerencial, mais flexível, mais permeável a inovações, as condições de exploração das “competências voláteis” parecem ser mais viáveis. Mas também neste espaço há dificuldades. Por exemplo, as metodologias de ensino-aprendizagem hoje empregadas em processos de formação gerencial seriam adequadas à exploração e à apropriação de competências tão pouco tangíveis? Seriam esses métodos capazes de tratar da mobilização de flexibilidade, improvisação, criatividade, percepção e outras semelhantes? Observações e análises em evidência nos últimos anos destacam as dificuldades enfrentadas, no campo do ensino em administração, a partir do uso de métodos pedagógicos convencionais, quando se trata de fazer frente a demandas de atuação gerencial no atual contexto de negócios (Bordenave e Pereira, 1998; Moreira, 1999; Mintzberg e Gosling, 2003; Ruas 2003). Ou seja, os métodos convencionais de ensino em administração não



têm conseguido responder à parte importante da demanda regular de competências gerenciais, seria, portanto, muito arriscado empregá-los para explorar competências do tipo volátil. Por tudo isso, a que tipo de recursos de ensino-aprendizagem se poderia recorrer para tal tipo de projeto? Uma alternativa seria pensar a questão pedagógica em outras áreas de experiência e conhecimento.

É certo que percepção, improvisação, intuição, empatia e criatividade estão, sem dúvida, presentes também no cotidiano de vários campos profissionais como arquitetura, direito, medicina, comunicação, psicologia, marketing e publicidade etc. Mas sua exploração mais sistemática, tanto em termos de experiência, quanto da teoria, ocorre, sem dúvida, em atividades relacionadas ao campo da arte, como música, literatura, teatro, cinema etc. Foi essa perspectiva, associada à vivência como docente e profissional em artes cênicas, o que nos fez recorrer às práticas teatrais e às suas possibilidades pedagógicas, como meio de exploração das “competências voláteis”.

A construção acima foi o que desencadeou os primeiros movimentos da experiência “Literatura, Dramatização e Formação Gerencial”, hoje já explorada em pelo menos 20 situações, locais e contextos diferentes. Através dela pretendemos conhecer um pouco mais acerca das “competências voláteis” e das possibilidades de explorá-las no campo da formação gerencial e, por extensão, da própria gestão das organizações.

Este artigo compreende as seguintes etapas: em primeiro lugar, partindo do papel das “competências voláteis” nas organizações contemporâneas, caracterizamos alguns dos elementos que compõem sua natureza e dinâmica, com base em atributos que têm origem na área da criação artística; em seguida, debatemos a problemática da metodologia de aprendizagem nos processos de formação gerencial em geral, destacando as condições que serão necessárias ao desenvolvimento de competências voláteis; na etapa seguinte, articulamos as vivências e reflexões do autor com a construção da experiência “Literatura, Dramatização e Formação Gerencial”; a contextualização dessa experiência como método de aprendizagem em administração, a apresentação de sua estrutura, de seus objetivos e instrumentos constituem os objetivos da etapa seguinte e, finalmente, na última etapa, analisamos alguns dos resultados obtidos com essa técnica e encerramos com as considerações finais.

## CONFIGURANDO O INTANGÍVEL: O PAPEL DAS “COMPETÊNCIAS VOLÁTEIS” E AS SUAS REFERÊNCIAS DO CAMPO DA CRIAÇÃO ARTÍSTICA

Atuando num ambiente marcado pela instabilidade, interdependência, baixa previsibilidade, alta velocidade e novos eventos, as organizações têm sido mobilizadas para atuarem de uma maneira diferente do que faziam há poucos anos atrás. Zarifian (2001) chama a atenção para uma das dimensões do conceito de “evento”, na qual novas demandas são continuamente incorporadas pelo ambiente, através de novos usos potenciais de produtos, novas expectativas da clientela, novos entrantes, novas tecnologias, enfim situações que exigem das empresas uma forte mobilização com a finalidade de crescerem ou pelo menos permanecerem no mercado. Isso significa que as pessoas, especialmente os gestores, precisam atuar em contextos de diversidade e de baixa previsibilidade. São exemplos dessas situações:

- Gestão de ambientes mais complexos e/ou menos conhecidos pelo gestor, envolvendo construção e previsão de cenários, relacionamento com clientes, mobilização de equipes locais.
- Atuação em situações imprevistas que possam significar ameaças e oportunidades para o negócio e que impliquem em improvisar sem perder de vista a estratégia.

- Capacidade de apreender com novas situações.
- Antecipar expectativas de negócios em cenários futuros.
- Processos de negociações em situações pouco conhecidas ou objetivas.

Para isso, tanto as organizações, quanto as pessoas, particularmente gestores, precisam rever as capacidades que disponibilizam e empregam nestes processos. Portanto, não é surpreendente, nem inesperado, destacar que ao lado de competências gerenciais mais demandadas e conhecidas do tipo “lidar com informações estratégicas, pensar globalmente, orientar-se para resultados”, outras competências também associadas a esse ambiente de turbulência, mas menos conhecidas e exploradas, precisam ser também consideradas. Dentre elas chama a atenção competências como “capacidade de adaptação, flexibilidade, improvisação, percepção, criatividade” e outras semelhantes, as quais, em situações marcadas por baixa previsibilidade e instabilidade, podem aportar importantes contribuições. Denominamos essas competências bastante particulares pelas suas características de “competências voláteis”.

Mas qual é a natureza e a composição desse tipo de competências? Consideradas as dificuldades para caracterizar as competências voláteis, recorreremos a elementos selecionados dentre estudos e experiências desenvolvidos no campo da criação artística. Em nosso entendimento, esses elementos podem contribuir de forma significativa para a construção de referências acerca da natureza e da composição das competências voláteis.

O primeiro eixo de referências passa pelo que entendemos como criatividade e pelo questionamento do pressuposto muito difundido, mas equivocado, de que criar é exclusividade de quem trabalha com arte. “O vício de considerar que a criatividade só existe nas artes, deforma toda a realidade humana. Constitui uma maneira de encobrir a precariedade de condições criativas em outras áreas de atuação humana” (Ostrower, 1997, p.39).

Criatividade pode ser entendida genericamente como uma forma inovadora ou diferenciada de pensar, realizar ou compartilhar sobre algo e, finalmente, transformar essa forma inovadora em conhecimento.

Criatividade está em parte em nossa maneira de ver. (...) Por exemplo, a capacidade de extrair informações cruciais de elementos irrelevantes. (...) Charles Darwin combinou fatos que em sua maioria já eram conhecidos de outros cientistas da época. Sua contribuição original (criatividade) limitou-se a organizá-los e interpretá-los de modo a sustentar sua teoria da evolução das espécies (Goleman, Kaufman & Ray, 1997, p. 30).

Para Kneller (1978), criatividade implica em perceber experiências e transformá-las em conhecimentos. Nesse sentido, destaca a percepção como elemento-chave da criatividade. Assim, a capacidade de relacionar cenários, negócios e outros tipos de associações pertinentes ao mundo dos negócios estaria muito próxima dessas referências sobre criatividade.

O segundo eixo de referência associado à exploração das “competências voláteis” trata da relação percepção e consciência.

Uma grande parte da sensibilidade, a maior parte talvez, incluindo as sensações internas, permanece vinculada ao inconsciente. (...) Uma outra parte, porém, também participando do sensório, chega ao nosso consciente. Ela chega de modo articulado, isto é, chega em formas organizadas. É a nossa percepção. Abrange o ser intelectual, pois a percepção é a elaboração mental das sensações (Ostrower, 1997, p.12).

Por isso, o que se está denominando de percepção constitui o elemento de articulação entre sentir e compreender, pois corresponde a uma ordenação dos estímulos, e estabelece os limites entre o que percebemos do mundo e o que não percebemos. Dessa forma, a percepção constitui um elemento vital para a atuação do gestor, já que desempenha papel importante em certas práticas gerenciais relevantes no atual contexto, como a identificação antecipada de oportunidades

ou de ameaças, percepção da possibilidade de realizar avanços e limites estratégicos em negociações e identificar perspectivas de negócios.

O terceiro eixo de referência acerca das competências voláteis passa pela capacidade de improvisar, condição imprescindível ao desempenho das competências voláteis. Aqui é preciso distinguir entre a improvisação caótica e a improvisação sustentada em referências comuns. Acerca dessa questão, Kao (1997, p. 37) recorre à metáfora de concertos clássicos e de jazz:

O mercado global atual - turbulento, espaçoso e interminavelmente exigente em relação ao novo, ao experimental (...) não é um ambiente de salas de concertos. Não há tempo para gerentes de empresas buscarem soluções em arquivos de partituras. Hoje o mundo dos negócios altamente competitivo premia a habilidade da improvisação em clubes de jazz.

Ainda acerca da intuição e da improvisação:

A capacidade de tomar decisões e agir de forma intuitiva é fator importante da criatividade. O intuitivo só pode responder no imediato - no aqui e agora. Ele gera suas dádivas no momento de espontaneidade, no momento em que estamos livres para atuar e inter-relacionar, envolvendo-nos com o mundo à nossa volta que está em constante transformação (Spolin, 1979, p.4). Intuição significa relaxar o controle da mente racional e confiar na visão do inconsciente (Goleman, Kaufman & Ray, op. cit. p.113).

Finalmente, o quarto eixo de referência das competências voláteis trata da disponibilidade. De fato, o estímulo à percepção, à criatividade e à intuição depende da disponibilidade para experimentar e mudar.

É provável que aquilo que denominamos comportamento talentoso, seja, na realidade, uma maior capacidade de disponibilizar para a experiência. E o que significa isso? É a capacidade de penetrar no ambiente, e envolver-se organicamente com ele. E de dispor-se a mudanças (Castiel, 1996, p. 227).

Uma das principais atitudes de aprendizagem é a de estar aberto a aprender com experiências, tirar o máximo de proveito delas, sejam positivas ou negativas.

Breve, esse tópico contribuiu com as seguintes referências acerca da composição e natureza das competências voláteis. Dentre elas, vale destacar:

- a perspectiva de que os elementos explorados neste tópico não estão circunscritos à arte, mas se desdobram a toda atividade humana, incluindo, portanto, as atividades gerenciais;
- que o exercício de competências voláteis está associado a atitudes do tipo curiosidade e disponibilidade para o experimento ou para a situação a ser enfrentada; isso no caso das práticas de gestão pode significar curiosidade e disponibilidade para identificar novas oportunidades ou enfrentar um novo desafio;
- que a percepção é condição fundamental para relacionar o sentir e o pensar, processo que sustenta a mobilização das competências voláteis. Nesse caso, a percepção contribui para decisões ou iniciativas mais adequadas à situação e mais rápidas;
- que a intuição e a improvisação dependem da espontaneidade e do relaxamento interno; e
- que a exploração de competências voláteis está estreitamente vinculada à abertura, à capacidade de adaptação e ao envolvimento para e com o ambiente, elementos fundamentais para os processos de adequação de produtos e serviços à especificidade do ambiente (estratégia de customização).

No tópico a seguir, tratamos da possibilidade de explorar as competências voláteis no espaço da formação gerencial, o que vai necessariamente introduzir o debate acerca dos métodos de ensino-aprendizagem ali empregados.

## COMPETÊNCIAS VOLÁTEIS, FORMAÇÃO GERENCIAL E A QUESTÃO DO ENSINO, APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO

A perspectiva de apreender e explorar competências pouco dimensionáveis, de natureza intangível, mas importantes para a prática gerencial, remete inexoravelmente à discussão de quais métodos de aprendizagem seriam adequados a esse projeto. Se a questão do método em administração já é uma questão por si mesma polêmica, o que dizer quando se trata de explorar competências e atributos fora do circuito mais convencional de conhecimentos técnicos e habilidades específicos à área. Embora longe de pretender esgotar um assunto tão abrangente, tão complexo, até mesmo marcado por aspectos ideológicos, a perspectiva de empregar um recurso pedagógico relativamente alternativo na área de ensino em administração exige que se distinga em qual via pedagógica se desenvolve a experiência aqui apresentada.

A noção de formação gerencial tem sido por vezes empregada com diferentes sentidos. Estamos, neste artigo, considerando formação gerencial como todo o processo formativo/educacional que tenha como finalidade contribuir para o aprimoramento do desempenho gerencial. Pois um dos temas recorrentes na literatura acerca da formação gerencial é o que trata das dificuldades pedagógicas destes processos. E essa abordagem crítica parece desdobrar-se em várias frentes.

Uma delas se concentra no debate acerca do ensino formal em administração, desenvolvido em instituições especializadas, mais particularmente na organização curricular e dos conteúdos. Nicolini (2003), por exemplo, analisando as dificuldades dos cursos de graduação em administração no Brasil, conclui que os principais problemas pedagógicos desses programas têm as seguintes origens: excessiva fragmentação dos conteúdos sob a forma de disciplinas muito especializadas, a falta de inter-relação entre essas disciplinas e seus respectivos conteúdos e a ausência de articulações convergentes entre os processos de ensino. Frente a essas condições, os alunos têm grandes dificuldades para construir uma visão geral acerca da atividade do administrador. Ao contrário, esses processos de ensino acabam por gerar um “aprendizado penoso, confuso e pouco profícuo” (Nicolini, 2003, p.49). A essas dificuldades intrínsecas ao processo de ensino formal em administração, Lopes (2002) acrescenta outro obstáculo: a complexidade das organizações contemporâneas, principal objeto de estudo desses programas, relativamente a pouca experiência de alunos dos cursos de graduação.

Uma outra abordagem crítica, ainda no campo do ensino formal em administração, é mais concentrada na pouca adequação entre a abordagem dos processos de formação gerencial em instituições de ensino, de um lado, e as necessidades das empresas, de outro. Neste sentido, vale destacar uma interessante representação de Motta (1995 apud Pereira, 2003) acerca das perspectivas clássica e moderna das funções gerenciais. A configuração da perspectiva clássica (uma espécie de imaginário idealizado das atividades gerenciais) teria a seguinte forma:

dirigentes estratégicos atuam na formulação de políticas e estratégias, pensando no futuro da organização e desenvolvendo alternativas de longo prazo; ao mesmo tempo, procuram exercer a liderança e estabelecer as relações externas fundamentais (Pereira, 2003, p. 6).

Entretanto, o que de fato ocorre na chamada realidade contemporânea, é que dirigentes estratégicos atuam na solução de problemas urgentes e de curto prazo, numa função fragmentada por reuniões e contatos externos

e internos. Frustram-se pela pouca disponibilidade para planejar e pensar no futuro e pelas dificuldades burocráticas para o exercício da liderança (Pereira, 2003, p. 6).

Na perspectiva clássica, o universo é linear e organizado, as atividades em geral podem ser programadas, grande parte dos problemas previstos e o gestor ali agindo se caracteriza por uma atuação racional e marcada pelo bom senso. Já na perspectiva da realidade contemporânea, o dinamismo e a instabilidade do ambiente, bem como a complexidade das organizações modernas, não permitem prever alguns dos problemas e vão exigir habilidades gerenciais que ultrapassam em muito as que podem ser aprendidas pelo bom senso e experiência (Pereira, 2003, p. 5-6).

Se a reflexão acima é pertinente, e acreditamos que o é, os cursos de administração são, em geral, concebidos na suposição de que seus egressos vão atuar num ambiente semelhante ao do primeiro universo, ou seja, no da perspectiva clássica ou mais idealizada. Na realidade, porém, acabam atuando em outro universo, muito mais próximo daquele configurado sob a forma de realidade contemporânea. Este equívoco na abordagem do ensino parece marcar profundamente a concepção e os métodos de ensino dos cursos de administração.

Aliás, a baixa adaptabilidade das abordagens empregadas no ensino formal, relativamente à necessidade das empresas, é ainda hoje uma crítica frequente. Trevisan e Wittmann (2002), por exemplo, apresentam pesquisa realizada junto a 783 profissionais que atuam na gestão de empresas, cujos resultados revelam que 49% dentre eles consideraram satisfatória a formação em administração que concluíram em instituições de ensino, mas afirmaram que a dimensão prática dessa formação é insuficiente, que existe falta de sintonia entre o ensino acadêmico e as exigências do mercado e das empresas.

Mas essa questão não é privilégio do ensino de graduação em administração. Em pesquisa que visava identificar os fatores determinantes na escolha de programas de educação continuada, entre participantes destes cursos, Moraes et alii (2004) observaram que os três principais fatores motivacionais para essa escolha eram, por ordem de importância: prestígio da instituição, aplicabilidade imediata do que for ensinado e enfoque prático. Esses resultados mostram que até mesmo em cursos mais profissionais os enfoques mais pragmáticos, que possam aportar um diferencial imediato, parecem também aqui deter as preferências. E este debate não escolhe fronteiras. Mintzberg e Gosling (2003, p.31) defendem que os administradores não podem ser criados em salas de aula pois “educação gerencial significa muito pouco para aqueles que ainda não experimentaram a prática”.

Entretanto, a opção por enfoques de aprendizagem mais orientados para a prática também não são imunes a críticas. Ao contrário, programas focados em habilidades, técnicas e ferramentas, cujo objetivo é construir uma abordagem mais “próxima das necessidades da empresa”, acabam por minimizar o papel da teoria e da base conceitual. Esse tipo de abordagem pode reduzir significativamente os processos de abstração, *insight*, reflexão, de inovação e, em última análise, da aprendizagem efetiva (Moreira, 1999). E se à primeira vista a abordagem focada em habilidades e técnicas pode aportar alguns avanços na esfera mais pragmática do ensino em administração, pode também resultar numa perspectiva reducionista em termos da capacidade de resposta dos alunos (Ruas, 2003). “Antes que treinar e adestrar alunos, é indispensável iniciá-los na ultrapassagem das fronteiras do já conhecido” (Conselho Federal de Educação, 1993, p.22, apud Nicolini, 2003, p.50). De fato, as mudanças no ambiente parecem apontar para a necessidade de construir “repertório de respostas”, ou seja, ampliar as possibilidades de respostas e não restringi-las.

Entretanto, o debate mais frequente no campo da formação gerencial é o que trata dos métodos de ensino-aprendizagem ali empregados. E embora não constitua questão de uma só resposta, alguns estudos têm aportado contribuições importantes. Em pesquisas recorrentes com base na opinião de alunos acerca dos ambientes de ensino e aprendizagem, Godoy (1987 e 1997) desta-

ca as iniciativas de professores na busca da relação teoria e prática, como um fator de desempenho superior em termos de aprendizagem (tais como apontar exemplos para ilustrar a teoria, contextualizar as situações apresentadas no mundo real).

Resultados semelhantes são obtidos em pesquisa recente, na qual se constata

a preferência dos alunos pelos métodos ativos de ensino-aprendizagem, comprovando a visão moderna de educação, onde o aluno é o responsável principal pelo seu aprendizado e cabendo, ao professor, guiá-lo nesse processo. Os alunos pesquisados mostraram que a visão pragmatista e existencialista são as preponderantes (...) principalmente ao indicarem tanto nas estratégias de ensino-aprendizagem, quanto nas de avaliação a preocupação com o 'aprender fazendo', o que no caso de um curso de graduação em Administração, se daria através de estudos de caso e simulações (Stahl, 2004, p. 13-14).

Caminhos semelhantes apontam os resultados obtidos em Souza et alli (2004) quando se conclui pelos meios que apresentariam maior impacto positivo nos processos de aprendizagem em administração: exemplificação de situações, apresentação de problemas reais e *feedbacks*, associados à exposição de aspectos teóricos.

Evidentemente, a valorização de elementos pedagógicos que contribuam para relacionar teoria e prática é ainda mais pertinente em cursos voltados para profissionais, como é o caso de MBAs ou dos programas de mestrado modalidade profissional (Andrade et alli, 2004 ; Wood, Jr. & Paula, 2004).

É também a relação entre teoria e prática o eixo principal do crescente debate acerca de práticas ainda emergentes no Brasil - jogos de empresa e estudos de caso (Stahl & Lopes, 2004; Ikeda et alli, 2004; Protl et alli, 2004), sobre as quais se tem muita expectativa em termos de contribuição.

Na conclusão desse tópico, no qual nos dedicamos à reflexão acerca da questão pedagógica no ensino em administração, a fim de identificar alternativas para tratar de competências voláteis num ambiente de formação gerencial, pudemos constatar que, muito mais do que um método pedagógico "ótimo", as melhores alternativas de solução no campo do ensino-aprendizagem em administração estão associadas a formas mais heterodoxas e menos excludentes; são construídas à luz das circunstâncias do problema a ser enfrentado (em contraponto a pacotes de soluções construídos "não importa onde"); são adaptadas ao tipo de grupo que está sendo sujeito da aprendizagem; são estreitamente associadas ao objetivo do aprendizado; e, principalmente, constituem soluções que valorizam, adequada e equilibradamente, teoria e prática.

Na etapa seguinte, sem perder de vista os conteúdos até aqui tratados, vamos apresentar os elementos que sustentaram a construção da experiência "Literatura, Dramatização e Formação Gerencial" e que são o resultado de diversificadas vivências.

## A CONSTRUÇÃO DA EXPERIÊNCIA "LITERATURA, DRAMATIZAÇÃO E FORMAÇÃO GERENCIAL": UMA CONVERGÊNCIA DE VIVÊNCIAS E REFLEXÕES

### DAS VIVÊNCIAS EM ARTES CÊNICAS

O primeiro ingrediente dessa construção é a vivência como ator, diretor de teatro e professor de artes cênicas, experiência essa compartilhada durante algum tempo com a prática de pesquisador na área de economia e administração. Essa vivência foi decisiva e viabilizou alternativas não convencionais de aprendizagem, das quais os principais conteúdos explorados foram: estímulo à percep-

ção, criatividade, sensibilização, improvisação, disponibilidade à experiência, intuição, associação de idéias e imagens e outros atributos semelhantes.

Observa-se que os principais conteúdos tratados nesses processos de aprendizagem através da cena teatral exploram, sobretudo, a dimensão emocional-vivencial. Por outro lado, isso não significa que os processos de reflexão, embora menos estimulados durante esse tipo de vivência, não desempenhem papel importante no processo de aprendizagem. Ao contrário, ao final da atividade, quando em geral são utilizados procedimentos de avaliação, a reflexão aparece como elemento de consolidação da aprendizagem.

Também é importante observar que, no contexto de atividades cênicas, o desempenho dos profissionais está diretamente associado à capacidade de mobilizar e externalizar adequadamente recursos muito pouco tangíveis, tais como sensibilidade, percepção, concentração, capacidade de improvisar e outros. Embora o desempenho dependa fundamentalmente da existência desses recursos, o que conta de fato é sua manifestação externa, pois, no teatro, os espectadores só conseguem acompanhar a história que está sendo encenada se os atores que aparecem no palco colocarem suas emoções, percepções, criações, sob a forma de ações concretas. Caso contrário, o espetáculo não acontece. Portanto, uma das regras aparentemente óbvias do teatro é que as emoções precisam ser adequadamente mobilizadas e externalizadas. Esse pressuposto é fundamental na construção da experiência "Literatura, Dramatização e Formação Gerencial".

Finalmente, é preciso ainda destacar dessa vivência nas artes cênicas, que as principais referências pautando os métodos de trabalho ali empregados à época valorizavam, sobretudo, a aprendizagem pela vivência, a capacidade de abstração, a capacidade de elaborar relações entre universos e situações, a economia da comunicação, diferentes maneiras de olhar o já conhecido, a metáfora em substituição à explicação naturalista, além de estigmatizar todas as formas de redundância. Na origem dessas referências, destaque para alguns ícones da prática das artes cênicas, como, por exemplo, Artaud (1974), Meyerhold (1990), Grotowski (1971), Kantor (Bablet, 1999) e Peter Brook (1987) e para formas de encenação muito específicas como a da Commedia Dell'Arte e do Teatro Kabuki Japonês. Evidentemente que essas opções - na aparência, unicamente estéticas, mas na verdade muito significativas em termos das formas de relacionar-se com o mundo - vão constituir uma base de referências de aprendizagem da qual, à época, se tinha ainda pouca consciência, mas que, mais tarde, resulta em alternativas e propostas pedagógicas na atuação desse autor, já como docente.

## DAS VIVÊNCIAS DOCENTES EM ADMINISTRAÇÃO

Apesar dessa rica e oportuna convivência com as artes cênicas, as atividades docentes que exerci no campo da administração foram, no início, marcadas por uma teimosa insistência em praticar exclusivamente a forma tradicional de ensino, isto é, centrada no professor e sustentada na difusão e apropriação de conhecimentos. Talvez seja essa a forma de aprendizagem mais adequada e até mesmo a única possível para ensinar parte dos conteúdos, disciplinas e mesmo técnicas da área de administração. Mas se essa forma é necessária, ela não é suficiente. Não se perca de vista que a performance do gestor é validada por sua atuação e não por seu conhecimento ou sua experiência anterior. Aliás, esse *insight*, através do qual entendi que *aprender a atuar como gestor exige mais do que um ensino sustentado em conhecimentos formais*, só foi consolidado anos mais tarde através da aproximação com as abordagens *aprendizagem nas organizações* e *gestão por competências*. Naquele momento, ainda considerava as dificuldades que enfrentava como uma falha de execução do método e não um problema de escopo. Por isso, ainda dedicava-me, obstinadamente, à pesquisa de formas "mais didáticas" de usar o mesmo método lógico-racional, a fim de obter melhores resultados como professor de administração.

Numa dessas “crises metodológicas”, o acaso aproximou-me da literatura acerca de aprendizagem nas organizações (Swieringa & Wierdsma, 1995; Kolb, 1997; Senge, 1998), especialmente da perspectiva aprendizagem na ação (Argyris & Schon, 1996; Raelin, 1997; Hirota, 1999; Antonello, 2004). Foi esse o segundo momento importante na construção da experiência aqui apresentada. Até então, não entendia a estreita relação entre mudança e aprendizagem. Em muitos casos, dizia a literatura e confirmava a prática, a consolidação da aprendizagem e da mudança, no plano individual e coletivo, deveria necessariamente passar pelo experimento, pela vivência (Ruas, 2001). Em outras palavras, embora indispensável a todo processo de aprendizagem, a exploração do conhecimento e a da teoria não seriam suficientes para efetivar a aprendizagem. Foi a relação desses princípios teóricos com as formas de aprendizagem vivenciadas na experiência com a cena teatral que desencadearam um processo de revisão metodológica da prática docente.

Finalmente, o elemento integrador de todo esse processo foi o contato e a pesquisa em torno da aplicação da noção de competência, a qual, segundo Boterf (1999), pode ser considerada como a capacidade de mobilizar e aplicar os recursos conhecimentos, habilidades e atitudes em uma situação específica, na qual se apresentem condições e restrições próprias, a fim de obter os resultados desejados. As características da atuação do ator no palco do teatro, já apresentadas acima, constituem excelente analogia acerca da noção de competência, já que o que conta, nessa atuação, é o que esse profissional consegue externalizar para o espectador, ou seja, fazer transitar do sensível, do emocional para suas ações físicas. De fato, apesar da intensa dedicação aos ensaios, nos quais desenvolve o conhecimento e a habilidade, associadas ao personagem que deve representar, apesar de sua experiência anterior em outros papéis e em outros espetáculos e, finalmente, de sua atitude (vontade e disponibilidade para atuar), a competência do ator, já no decorrer de um espetáculo, é “validada”, não pelos antecedentes, mas pela sua atuação em todos os momentos em que é chamado a entrar em cena e colocar seu personagem em ação.

No mesmo sentido, também o gestor precisa legitimar sua competência em todos os momentos em que é chamado a intervir, seja sob a forma de uma tomada de decisão ou de uma orientação. Ele também precisa relacionar situações, perceber rapidamente o que se passa a sua volta, improvisar adequadamente, identificar oportunidades e, muitas vezes, atuar em situações pouco conhecidas. Segundo Boterf (1999), não se pode ser competente *a priori*.

Enfim, nos parágrafos deste tópico procuramos elucidar como as vivências e reflexões profissionais e pessoais, organizadas em três momentos - experiências com artes cênicas, *insights* da aprendizagem organizacional e aprofundamento na abordagem competência, contribuíram decisivamente para a construção da experiência “Literatura, Dramatização e Formação Gerencial”. De fato, são as vivências e reflexões com a criação artística que nos permitiu, por exemplo, recuperar os atributos explorados naquelas experiências (percepção, criatividade, sensibilização, improvisação, disponibilidade à experiência, intuição) e reconhecê-los como elementos importantes da atividade gerencial no ambiente de negócios contemporâneo. É, também, dessas experiências que se recupera alguns dos princípios de aprendizagem em artes cênicas (aprendizagem pela vivência, estímulo à abstração, mobilização para o desconhecido e para o desafio e elaboração de relações entre universos e situações) e que são agora experimentados como alternativas pedagógicas para o desenvolvimento de competências voláteis. Por outro lado, as vivências e reflexões em torno de princípios e práticas da aprendizagem organizacional impulsionam o *insight* acerca do valor da experiência como elemento de consolidação do processo de aprendizagem. Enfim, a noção de competência aporta o acabamento da concepção da experiência, pois viabiliza a relação entre o conceito de legitimação da competência e a atuação do ator em cena, entre a mobilização dos recursos do CHA (conhecimentos, habilidades e atributos), no caso da noção de competência, e a mobilização de atributos (percepção, criatividade, sensibilização, improvisação), no caso do teatro.



## CARACTERIZANDO E CONTEXTUALIZANDO A EXPERIÊNCIA “LITERATURA, DRAMATIZAÇÃO E FORMAÇÃO GERENCIAL” E SUAS CONTRIBUIÇÕES

Com relação à configuração, a experiência compreende duas etapas principais:

- A adaptação do texto - Com base na síntese de um texto clássico, os participantes, divididos em grupos de até 10 pessoas, devem adaptar livremente as principais situações ali descritas *vis-à-vis* às características e condições de atuação das empresas contemporâneas. A expectativa é de que, nesse processo, sejam exercitadas capacidades e atributos como abstração, adaptabilidade, associar cenários e situações aparentemente diferentes e elaborar relações entre eles, aplicar novos olhares àquilo que já é conhecido, empatia, saber ouvir, permitir aos outros e a si próprio novas idéias, novas práticas e atitudes e, finalmente, valorizar curiosidade e percepção;
- A dramatização de uma situação da história adaptada - Dentre as diversas situações da história contemporânea criada, cada grupo deve preparar uma dramatização que lhes pareça mais emblemática em relação ao tema da história original. Nessa etapa, os participantes exercitam capacidades e atributos como criação, percepção, olhar de maneira diferente aquilo que já é conhecido, improvisar sem perder de vista a estratégia, comunicar-se de forma não verbal, adaptabilidade, percepção do que não é visível, criar diferenciação, associar diferentes cenários e situações na tomada de decisão, disponibilidade para desaprender, aprender e criar, valorizar curiosidade e percepção, e, por fim, permitir aos outros e a si próprio novas idéias, novas práticas e atitudes.

Com relação à formatação, o período de tempo dedicado a essas atividades ocupa algo entre 4 e 6 horas. Com relação às formas de inserção, a experiência geralmente ocorre como parte de cursos de pós-graduação voltados para profissionais (mestrados profissionais, MBAs ou especialização *lato sensu*) ou atividades específicas para o desenvolvimento de competências gerenciais:

- sob a forma de conclusão de um seminário de 30 horas tratando de Gestão por Competências, em cujo encerramento a exploração de *competências voláteis* é tratada como um exercício prático de exploração de competências; e
- sob a forma de um módulo exclusivo e independente, no qual o foco é a sensibilização dos participantes para as competências voláteis.

Com relação às oportunidades e instituições, nas quais essa experiência foi desenvolvida:

1 – sob forma de *work-shop* para conclusão de seminário acerca da abordagem sobre competências:

- Especialização em Gestão Empresarial - PPGA/UFRGS - RS;
- Especialização em Gestão de RH - PPGA/UFRGS - RS;
- Mestrado Profissional - NPGA/UFBA - BA;
- Especialização em Gestão Empresarial - NPGA/UFBA - BA;
- MBA - Gestão de RH e Gestão Empresarial - FIA - SP).

2 – Sob a forma de um módulo exclusivo e independente, voltado para a exploração de competências voláteis:

- Mestrado Profissional em Administração - PPGA/UFRGS;
- Especialização em Gestão Empresarial - CEPEAD/UFMG;
- MBA - Escuela de Administracion de Empresas - EAE, Barcelona- Espanha;
- Atelier Développement des Gestionnaires - Gouvernement Régional-Quebec, Canadá
- MBA Gestão – FIA- SP

As formas de relação entre artes cênicas e vida social e organizacional, presentes na construção da experiência, são tratadas à luz das categorias apresentadas por Clark e Manghan (2004):

- Dramatismo - uma abordagem analítica na qual a vida social e a organizacional constituem uma forma de teatro.
- Dramaturgia - para a qual a vida social e a organizacional podem ser tratadas metaforicamente como se fossem teatro; e
- Teatro como tecnologia - abordagem que considera diversas formas de emprego do teatro na relação com a vida social e organizacional - radical, organizacional, situacional ou corporativo - mas que apesar das diferentes maneiras de ver essa relação, resulta por entender o teatro como tecnologia.

Na perspectiva da construção desses autores, a experiência aqui tratada apresenta simultaneamente elementos da segunda e da terceira categorias acima. Primeiro, a ação de adaptar o texto clássico para situações contemporâneas passa necessariamente pelo entendimento da vida social e organizacional como metáfora do teatro (*dramaturgia*). Mas certamente seu vínculo mais forte é com a terceira dessas categorias (*teatro como tecnologia*), à medida em que aporta dinâmicas, práticas e atributos explorados na área de artes cênicas como contribuição pedagógica para os campos da formação gerencial e ensino em administração. Neste caso, estamos privilegiando o caráter lúdico e instrumental (tecnológico) do teatro.

De fato, nossa abordagem é muito marcada pela aprendizagem de base vivencial (Kolb, 1997) e por princípios da aprendizagem na ação (Argyris & Schon, 1996). Nesse contexto, estimula o emprego de outras formas de comunicação que não a via oral, a curiosidade com o desconhecido, as diferentes maneiras de olhar o que já é conhecido, a improvisação e criatividade. Seguindo essas referências parece aproximar-se bastante da caracterização da forma *teatro como tecnologia* (Clark & Manghan, 2004) ou do emprego do teatro como instrumento de ação (Boal, 1973, 1980; Graham-Hill & Grimes, 2001).

Ao mesmo tempo, se distingue das abordagens mais reflexivas acerca das relações e metáforas entre arte, teatro, organizações e sociedade (Hauser, 1985; Pavis, 1992; Gardner & Martinko, 1998), ou mesmo das que tratam de implicações sociológicas e filosóficas entre espetáculo e a vida social e organizacional (Debord, 1971; Wood Jr, 2001). Isso porque entendemos que o teatro, como processo e resultado de uma construção artística, se caracteriza por diferentes princípios e composições se comparado a qualquer uma das formas do teatro realizado no âmbito corporativo.

Nem tampouco pretende percorrer um trajeto próximo das linhas de trabalho do *psicodrama* aplicado às organizações, como, por exemplo, sob a forma do já consagrado *role-playing* (jogo de papéis). Isso porque, em geral, esse método, é mais focado nas condições concretas que cercam uma determinada situação, ou função ou personagem, mesmo que pretenda também resgatar o que há de criativo e espontâneo no sujeito. Já a perspectiva da experiência aqui relatada é colocar o sujeito do processo numa situação transcendente, fora de seu *habitat*, a fim de criar condições de abstração, distanciamento e ruptura.

Enfim, o eixo central dessa experiência passa por uma vertente lúdica e performática, mais próxima da criação artística do que de outros campos do conhecimento e experiências.

## LITERATURA, DRAMATIZAÇÃO E FORMAÇÃO GERENCIAL: A PERTINÊNCIA DOS CLÁSSICOS

Nas experiências de adaptação de textos dramáticos, os textos clássicos parecem ser mais adequados, especialmente aqueles cuja situação se desenvolve em períodos históricos e espaços geográficos bastante diversos. Essa alternativa vai implicar na exploração mais intensa da capacidade de abstração, associação e adap-

tação. Nesse sentido, textos clássicos apresentam em geral, situações emblemáticas, sendo muitas delas socialmente recorrentes, tais como “Édipo Rei” de Sófocles, “Otelo” de William Shakespeare ou “Fausto” de Johann Wolfgang Von Goethe.

Ao contrário do que possa parecer, um verdadeiro “clássico” da literatura não é resultado de uma escolha de críticos. É, isso sim, a expressão da capacidade desse “clássico” de preservar a atualidade dos conflitos e situações que o compõem em termos de tempo e espaço. Ou seja, seus conflitos e situações podem ser adaptados a momentos históricos e/ou sociedades diferentes daqueles nos quais foram concebidos.

Em clássicos como o “Rei Lear” de Shakespeare, “Tartufo” de Molière, “Fuenteovejuna” de Lope de Vega, “Fausto” de Goethe, a “Casa de Bonecas” de Henrik Ibsen, “A Gaivota” de Anton Tchekhov e em muitos outros, as situações criadas pelos autores são tão marcantes que, apesar das distâncias de espaço e tempo, seus principais conflitos e situações continuam atuais para o homem contemporâneo. Em “Rei Lear”, por exemplo, a inveja, a dissimulação e a ambição por parte de duas de suas filhas e de seus respectivos maridos em relação ao poder e à riqueza podem ser circunscritas apenas a aquela situação? Ou as disputas por dinheiro e poder estão presentes em histórias de negócios familiares desde sempre? Será que não ouvimos recentemente histórias semelhantes acerca de empresas familiares em nosso próprio contexto? Por outro lado, será muito difícil localizar hoje em dia personagens que, da mesma maneira que o Fausto de Goethe, se dispõem a “entregar a alma ao diabo” em troca de algo que ambicionam acima de tudo? Certamente não. Poderíamos ainda nos referir aos hábitos ditatoriais do Alcaide de Fuenteovejuna, à rebeldia face à condição feminina de Nora em A Casa de Bonecas ou ainda a maravilhosa sátira aos puxa-sacos em Tartufo de Molière, a fim de reforçar que longe de constituírem obras canonizadas no tempo, os clássicos se caracterizam por temas e situações de grande vigor e atualidade.

Bem ao contrário, algumas obras construídas nos anos 1970 ou 1980 já parecem velhas poucas décadas depois, pois suas situações e problemáticas são muito circunstanciadas ao período histórico e ao espaço geográfico nos quais foram concebidas.

Ora, se compreendemos a administração como uma ordenação de disciplinas que deve dar conta das dimensões sociais, políticas, econômicas e técnicas da atividade de gerir - além dos aspectos instrumentais e aplicativos, é claro, o emprego de textos clássicos da literatura dramática pode constituir um poderoso elemento de referência para o ensino em administração. De fato, situações e conflitos de caráter político, social e cultural, nos quais estão presentes intrincadas relações de poder e legitimidade, é o que não falta em grande parte dos textos clássicos - conforme observamos no parágrafo acima. Por isso, ao adaptar as situações e conflitos inerentes a alguns textos clássicos para o ambiente contemporâneo, os participantes de cursos de administração, em diferentes níveis de aprendizagem e experiência, têm a oportunidade de explorar algumas das competências por nós denominadas *voláteis*, tais como: pensar de forma sistêmica, flexibilidade, elaborar associações, analogias e relações acerca de situações e atuação de pessoas em diferentes cenários, todas as capacidades associadas a trabalho em equipe e capacidades associadas à criatividade e percepção, dentre outras.

“A imitação produz dor ou prazer não por ser confundido com a realidade, mas sim por trazer a realidade à mente.” (Samuel Johnson *apud* Bloom, 2000). O recurso a essa citação pretende revelar que os exercícios de dramatização, como o que proporemos a seguir, não visam a uma *brincadeira descompromissada* orientada *para* a imitação dos conflitos políticos e sociais associados à administração, mas sim a utilizar o simbólico da literatura dramática em torno de eventos ocorridos há muitos séculos, em países distantes, a fim de explorar a realidade dos participantes do exercício em suas organizações locais e no momento atual.

Pois dentre os textos clássicos já empregados nesta experiência, selecionamos como modelo para figurar neste relato, a tragédia Macbeth de William Shakespeare. E por que Shakespeare? Além de ser um dos principais autores da

literatura ocidental em todos os tempos, a obra de Shakespeare apresenta conflitos, situações e representações da condição humana capazes de manter atualidade e pertinência em qualquer época e espaço geográfico.

Corrigan (2000) identifica uma estreita ligação entre a obra de Shakespeare e uma das questões essenciais da administração - a questão da liderança. Segundo esse autor, nas obras de Shakespeare histórias de liderança são mais frequentes do que qualquer outro tema, inclusive o amor romântico. E mais interessante, ainda, é observar que nestas obras a liderança não é tratada como um conceito abstrato de soberania ou autoridade, mas sim por meio das ações e do caráter das pessoas. Usando uma expressão própria à construção deste texto: a liderança aparece como uma forma de *saber-agir*.

As histórias progredem porque os indivíduos as conduzem. Observamos pessoas realizando ações, não abstrações. Isso significa que não existem "abstrações" nas peças de Shakespeare. As nações nada executam. Os exércitos não marcham através da história, mas são conduzidos e formados por indivíduos. A história não muda, ela é mudada por eles (Corrigan, 2000, p. 71).

Mas segundo Harold Bloom (2000), possivelmente o mais importante especialista em Shakespeare, a perspectiva política, social e econômica, ou seja, a perspectiva *macro* não está, ausente de sua obra:

No entendimento dos que pensam ser a literatura basicamente linguagem, a primazia de Shakespeare é um fenômeno cultural, produzido a partir de crises sócio-políticas. Nessa ótica, Shakespeare não escreveu suas próprias obras: estas foram escritas pela energia social, política e econômica da época (Bloom, 2000, p. 42).

A tragédia de Macbeth, por sua vez uma das mais importantes obras de Shakespeare, nos permite recuperar uma perspectiva abrangente da ciência e da prática da administração em suas dimensões culturais, políticas e sociais ali presentes. De fato, em Macbeth, são tratadas de forma muito eficiente e profunda, questões como a ambição e a ascensão a posições e cargos, os limites éticos (ou a falta de) para obtê-los e a legitimidade do poder. Quem se arriscaria a contrapor a idéia de que as problemáticas como a da ambição e da legitimidade e dos limites éticos das lideranças, problemáticas presentes em Macbeth, não são questões importantes para a gestão das organizações de hoje?

## A ADAPTAÇÃO DE MACBETH A SITUAÇÕES ORGANIZACIONAIS CONTEMPORÂNEAS

A experiência de adaptação do texto dramático compreende duas atividades principais: a adaptação propriamente dita e a avaliação dos resultados. Com essa finalidade, os participantes recebem dois materiais de apoio cujos conteúdos são apresentados abaixo: a Síntese da Tragédia de Macbeth (principais situações da tragédia) e as Questões Orientadoras para a Adaptação.

### **Material de apoio 1: síntese da tragédia de Macbeth - principais situações**

Dois generais, Macbeth e Banquo - companheiros de várias guerras em defesa de seu reino, ganham uma grande e definitiva batalha. Na volta, encontram no caminho três velhas feiticeiras as quais profetizam que Macbeth ainda vai ser barão e depois rei. À intervenção de Banquo um tanto irônica, perguntando porque a ele nada é destinado, as feiticeiras respondem que a ele não caberá novos títulos de nobreza, mas seu filho ainda será rei da Escócia. Em seguida as feiticeiras desaparecem.

Na última fase do caminho de volta os dois são recebidos por mensageiros do rei que lhes comunica que em função de sua coragem e lealdade, Macbeth passa a ser Barão de Glamis e Banquo ocupará o cargo de Macbeth. Surpresos pela coincidência, lembram da profecia e trocam um olhar de inquietude e desconfiança mútuo.

Ao chegar a seu castelo, Macbeth fica sabendo que o rei, dentro de dois dias, vai passar uma noite ali a fim de homenageá-lo com o título de barão. Isso lhe faz lembrar da profecia das feiticeiras e ele conta toda a história para sua esposa. Lady Macbeth demonstra uma grande ambição e faz um grande esforço para convencer um Macbeth relutante, mas também desejoso da coroa, a aproveitar a ocasião para armar uma cilada ao rei. Na mesma ocasião mataria o rei e tomaria a coroa.

A chegada do rei é comemorada com um banquete. Antes dele, se procede uma cerimônia na qual o rei declara seu agradecimento e sua confiança aos dois generais, Macbeth e Banquo. Além de premiar os dois com uma bela quantia em dinheiro, nomeia Macbeth como Barão de Glamis. Na mesma cerimônia, o rei aproveita para anunciar que pretende fazer de seu filho o príncipe-sucessor.

Ainda mobilizado pelo acerto da primeira profecia e dando asas a sua ambição, Macbeth percebe que a segunda parte da mesma profecia vai ter no filho do rei seu principal obstáculo. Após o banquete, em que todos bebem muito, já em seus aposentos, Lady Macbeth parece estar ainda mais disposta que ele e pressiona-o a tramar a morte do rei. Macbeth ainda resiste, tomado por um sentimento de lealdade. Nesse momento, sua esposa se posiciona fortemente e o instiga a matar o rei ainda na mesma noite. *Entre a ambição e o desejo de ser rei e a lealdade com aquele que sempre lhe foi grato, Macbeth opta pela primeira alternativa.*

Quando o assassinato é descoberto, Macbeth e a mulher fingem grande indignação. Para tirar a suspeita de si próprio, acusam os guardas do dormitório real e Macbeth os mata com a própria espada. O filho do rei, herdeiro legítimo do trono, suspeitando de traição resolve fugir para a Inglaterra. Acusando o príncipe de estar envolvido com a morte do próprio pai, Macbeth declara o trono vago e coroa-se rei.

Macbeth ainda tem, no início de seu reinado, a alternativa de tentar compor uma nova ordem e buscar legitimá-la. Entretanto, inseguro pela maneira com subiu ao trono, passa a eliminar todos que o ameaçam, começando pelo próprio Banquo, que assistiu a profecia das feiticeiras. Logo em seguida, executa outros generais e nobres, entre os mais poderosos, os quais estariam, segundo ele, resistindo à sua condição de rei.

As tiranias de Macbeth acabam progressivamente por colocar quase todos os nobres e generais da Escócia contra ele. Refugiados em países vizinhos, a nobreza da Escócia passa a organizar a resistência. Paralelamente, sua parceira na trama, Lady Macbeth, é tomada pelo remorso, enlouquece de forma brusca e acaba por suicidar-se.

Organizadas em torno do filho do rei exilado, as tropas de resistência já bastante fortalecidas por uma grande oposição a Macbeth tomam o castelo e matam um Macbeth já muito enfraquecido psicologicamente pelo suicídio da mulher. Neste final, destaque para as predições melífluas, mas verdadeiras das feiticeiras.

## **Material de apoio 2: questões orientadoras**

As questões abaixo têm a finalidade de orientar o debate acerca da adaptação do texto. Não se trata de um caminho obrigatório, mas sim levantar referências para a adaptação do texto.

- Qual é o conflito principal da história?
- De qual tema trata a história apresentada?
- Quais personagens estão diretamente envolvidos com o tema?
- Que tipo de personagem no mundo dos negócios contemporâneos poderia ser comparado ao personagem *Macbeth*? Desenvolva essa comparação.

- Que associação, em termos de ambiente empresarial contemporâneo, se pode elaborar relativamente à nomeação de Macbeth como “barão”?
- Que relação se pode estabelecer entre o papel que Lady Macbeth exerce na situação da peça e o papel de membros das famílias em processos de sucessão? (desejo por cargos, *status*, dinheiro, enfim, desejo de tudo aquilo que cargos e salários mais elevados podem proporcionar).
- Qual o sentido de um complô contra o rei no atual mundo de negócios?
- Qual a associação que a alternativa “assassinato do rei” permite elaborar em relação ao mundo de negócios contemporâneo?
- E a questão da supressão da oposição pela via do “assassinato” dos opositores, que analogia é possível desenvolver?

### **Subsídios para o debate acerca da avaliação da adaptação do texto**

Para Augustine e Adelman (1999), a tragédia de Macbeth mostra com clareza o processo de transição, no reino da Escócia, de uma crise institucional para o caos quase total. Embora, no início pareça mais uma crise concentrada na corte, em torno da sucessão no trono, no desenrolar do processo essa crise acaba por transbordar para todo o reino. Ainda, segundo esses autores, a ausência de confiança e a perda de legitimidade em relação à liderança de Macbeth desencadeiam uma situação institucional insustentável que conduz a sua derrubada.

Um dos aspectos que sobressai no andamento dessa tragédia é a identificação do leitor e/ou espectador com o personagem Macbeth, provavelmente porque no início da tragédia Macbeth é apresentado como um general leal e corajoso. Mesmo quando coloca em ação o desejo pelo trono e decide eliminar o rei, esboça sentimentos contraditórios em relação a esse ato. Por isso, a tendência é que na leitura do texto original, nos identifiquemos com ele durante algum tempo, senão com suas ações cruéis, pelo menos com sua imaginação e desejos. Enquanto em outros vilões de Shakespeare a perversidade é motivo de prazer, Macbeth sofre intensamente ao constatar que causou e que está fadado a continuar causando mais mal. Segundo Bloom (2000, p. 633):

A reação universal à Macbeth decorre do fato de identificarmos-nos com ele, ou, pelo menos, com sua imaginação. (...) De modo chocante Shakespeare faz de nós Macbeths – nossa identificação com o personagem é igualmente involuntária e inevitável. (...) Macbeth aterroriza-nos, em parte, porque nossa imaginação tem um lado assustador fazendo-nos parecer assassinos, ladrões, usurpadores ou esturpadores.

Não há dúvida que, colocado frente aos conflitos de Macbeth, e até mesmo frente a essa possibilidade de identificação neste verdadeiro duelo entre o “dia e a noite”, os participantes do exercício - estudantes de administração de diferentes níveis (graduação, MBAs ou MPAs) - são naturalmente impelidos a tomarem uma posição frente às situações que se colocam no texto e confrontarem o que acontece ali com suas próprias ambições e perspectivas. Segundo muitos críticos, as pessoas que têm uma ambição mais forte em relação a poder e cargos acabam por contemplar, em Macbeth, sua própria imagem, mesmo que parcialmente.

### **Principais resultados obtidos na adaptação da história de Macbeth às situações empresariais contemporâneas**

Dentre as adaptações da história de Macbeth já desenvolvidas em nossas experiências em programas de formação gerencial, apresentamos duas delas como referência ao leitor.

- História 1: A sucessão para o principal cargo diretivo em uma empresa de origem familiar de médio porte que atua no complexo metal-mecânico da região sul do Brasil, na qual pai e 3 filhos estão em impasse para a decisão

acerca de qual dos três vai assumir o papel de diretor-presidente, que é desde a fundação da empresa ocupado pelo pai. Numa manobra pouco ética, o filho do meio acaba assumindo o poder em detrimento de seus irmãos, especialmente do mais velho, que era mais experiente e mais “legitimado” como liderança na empresa. O despreparo do irmão do meio leva a empresa a uma situação muito difícil, a qual vai exigir uma intervenção.

- **História 2:** Uma empresa porte médio, indústria de laticínio, região centro-oeste do país, é comprada por empresa internacional. Um executivo médio do quadro antigo da empresa, por uma questão de política e oportunidade, acaba assumindo a direção da empresa, sem competência e legitimidade para o cargo. Quando questionado em relação a questões estratégicas se torna inseguro e agressivo. Acaba se incompatibilizando com outros executivos mais experientes e importantes para a empresa. A saída desses executivos acaba gerando grandes dificuldades para a sobrevivência da empresa.

Nas avaliações acerca da fase de adaptação, observou-se que os grupos exploraram algumas das *competências voláteis* projetadas como alvo desta etapa do exercício:

- ao interpretar a história original em grupo, ao realizar a análise das situações do texto em busca dos principais conflitos, da problemática que está sendo tratada e de quem está e quem não está diretamente envolvido com os conflitos, exploram em geral, diferentes capacidades, como, por exemplo, capacidade analítica, abstração, elaboração de analogias, percepção e empatia; e
- ao debater e conceber a adaptação da história para o contexto de negócios contemporâneo, envolvendo diferentes cenários temporais, espaciais e culturais, certamente exploraram: a capacidade de associar cenários, situações, personagens e relacionamentos originários de ambientes e contextos diferentes, a capacidade de adaptar situações, a capacidade de pensar de forma sistêmica, além de todas as capacidades associadas a trabalho em equipe (saber ouvir, saber negociar, adaptação, flexibilidade, orientação para um resultado), e daquelas que já haviam sido exploradas na fase acima, que nesta nova são replicadas.

É preciso, ainda, considerar que na discussão e debate acerca da tragédia de Macbeth não há como não explorar importantes elementos atitudinais como ética, liderança, desejos, ambição e disponibilidade.

## A DRAMATIZAÇÃO COM BASE EM SITUAÇÃO ASSOCIADA À TEMÁTICA DA TRAGÉDIA DE MACBETH

### **A proposta**

Cada um dos grupos deve escolher uma cena/situação do texto original que expresse o mais claramente possível o tema central da tragédia de Macbeth. Em seguida, conceber, ensaiar e apresentar essa cena ao grande grupo, cuja duração máxima deve ser de 5 minutos.

Constituem partes essenciais dessa etapa do trabalho:

- a criação e elaboração do cenário no qual a cena vai ser dramatizada;
- a criação e elaboração de um figurino para os personagens; e
- a criação e elaboração de acessórios de cena.

Como se observa, considerando-se o perfil dos participantes desse trabalho, a proposta é das mais desafiadoras. Além da criação e concepção no plano intelectual, os alunos têm a oportunidade de concretizar sua criatividade através da construção do “cenário” no qual se passará a cena proposta pelo grupo, da confecção dos “trajes” dos personagens e, também, dos acessórios de cena. Toda essa produção tem base nos materiais disponibilizados aos participantes.

As avaliações realizadas quando da conclusão desta fase de dramatização, em diferentes grupos de participantes, destacaram os seguintes aspectos:

- Considerando-se que o exercício da dramatização constitui, para a quase totalidade dos participantes, uma atividade pouco conhecida, na qual empregam atributos muito pouco utilizados no dia-a-dia. Estamos explorando, nesse caso, a capacidade de lidar com situações e atributos pouco conhecidos. Dentre eles, tem sido destacados: capacidade de adaptação e flexibilidade, capacidade de improvisação sem perder de vista os resultados que devem ser obtidos e intuição.
- Além dos atributos acima, merece destaque o estímulo à *percepção* e ao *uso dos sentidos*. Trata-se de colocar em ação a percepção e os sentidos, a fim de disponibilizar-se para a criação e o *insight*. Nas questões que se descobram com o uso da percepção e dos sentidos, chama a atenção a disponibilidade de ver as situações através de um olhar diferente, o que pode contribuir decisivamente em práticas gerenciais como tomada de decisão, solução de problemas, reuniões envolvendo pessoas de diferentes nacionalidades e/ou culturas.
- Quanto ao estímulo ao emprego do *insight*, foi observado que é fundamental para os processos de mudança e aprendizagem, pois é a partir dele que se coloca em ação a chamada aprendizagem de duplo circuito (*double loop*, em Argyris & Schon, 1996). Embora complexa, a perspectiva desse tipo de aprendizagem está na raiz das grandes mudanças, na medida em que o *insight* é uma das alavancas para o questionamento do *status quo* e a janela para a visão do caminho a seguir.
- Finalmente, observou-se que esta experiência não se enquadra entre processos de desenvolvimento de competências, mas sim como um meio de sensibilizar os participantes para a importância das competências voláteis. Cumprida essa etapa, se teria as condições para desenvolver competências voláteis.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na experiência apresentada neste artigo, destacamos atributos e capacidades associados à formação de profissionais da área de artes cênicas, tais como percepção, criatividade, flexibilidade, adaptabilidade, pensar diferente e outros assemelhados. O curioso é que esses tipos de atributos, todos eles associados a competências apropriadas para lidar com o pouco conhecido, com o surpreendente, valorizando sempre “o aqui e o agora”, aliás, situações típicas da área de artes, podem, essas mesmas competências, serem muito úteis também em atividades gerenciais, obviamente movidos por razões e objetivos diferentes. Ocorre que no enfrentamento com as instabilidades, turbulências e mudanças de rumo, próprias ao atual ambiente de negócios, a atividade gerencial tem progressivamente demandado capacidades de improvisar, criar, perceber, adaptar-se, flexibilizar, pensar diferente, a fim de dar conta das novas e diferentes situações.

A essas competências, quando pensadas no campo da gestão, denominamos de “competências voláteis”, não apenas porque são difíceis de conceituar, desenvolver, monitorar e avaliar, mas especialmente porque seus impactos sobre o desempenho das empresas são difíceis de mensurar. Apesar desta dificuldade intrínseca, as competências voláteis, como vimos, aportam uma contribuição importante para o desempenho gerencial. A partir dessa lógica, concebemos e desenvolvemos a experiência “Literatura, Dramatização e Formação Gerencial”, na qual posicionamos as características das competências voláteis à luz da atividade gerencial. Assim, recuperamos práticas e conceitos associados à criação na área



teatral e os reposicionamos no espaço da formação gerencial, a fim de sensibilizar os intervenientes para a importância e adequabilidade dessas competências no atual contexto empresarial.

De fato, ao colocar o participante de um curso de formação gerencial frente à necessidade de adaptar um texto clássico às situações empresariais contemporâneas ou, ainda, desempenhar o aqui e agora de uma dramatização, ele é provocado a dar conta do *evento*, da mesma maneira que, em atividades gerenciais, enfrenta situações inesperadas ou que ainda lhe são pouco conhecidas. Ao experimentar os elementos da arte dramática, o participante não apenas enfrenta situações relativamente novas, como também é colocado na contingência de recorrer a certos recursos pessoais que, afora outras simulações do mesmo tipo, raramente são praticados no cotidiano, salvo em situações reais. Dentre elas, destaca-se: estímulo ao emprego mais intensivo dos sentidos, percepção, pensar diferente, *insights* e criatividade.

Além desse tratamento renovado às características e condições das competências voláteis, a experiência “Literatura, Dramatização e Formação Gerencial” também aporta uma contribuição ao debate acerca do ensino e aprendizagem em administração, já que alguns dos princípios e procedimentos apropriados das práticas teatrais constituem alternativas para enfrentar as (falsas) contradições entre teoria e prática, racionalização e intuição, consistência e flexibilidade, que permeiam os debates acerca da questão pedagógica em administração.

Um outro destaque da experiência, como contribuição no campo pedagógico, tem origem na natureza de seu processo e em seus impactos sobre a disponibilidade para a aprendizagem. Ao recorrer ao lúdico e a outros tipos de recursos de aprendizagem, esse tipo de prática acaba por diferenciar-se da formatação tradicional do ensino na área e gerar um ambiente informal e descontraído, com evidentes resultados sobre a disponibilidade para aprendizagem. Por isso mesmo, avaliações e depoimentos de egressos confirmaram que, depois de alguns meses, ainda guardavam dentro deles a memória emocional da experiência.

Entre os aspectos mais explorados na experiência “Literatura, Dramatização e Formação Gerencial”, segundo avaliação de parte dos participantes, aparecem: adaptabilidade, improvisação, sensibilidade e percepção para ver de maneira diferente o que já é conhecido e, finalmente, associação e analogia entre diferentes cenários e situações.

Não se imagine, porém, que não se constate dificuldades e limites no emprego dessa experiência. A mais freqüente ocorre quando a descontração e a informalidade, fundamentais na condução desse tipo de processo, ultrapassam um certo limite e geram entre os participantes, uma postura coletiva do tipo “brincadeira descompromissada”. Em outras palavras, desenvolve-se no grupo um comportamento superficial com base na lógica do “jogo pelo jogo”, no qual a perspectiva de aprendizagem é muito pequena. Nessas ocasiões, os múltiplos potenciais da experiência se diluem, restando ali apenas uma prática de integração ou distanciamento dos participantes, o que não é absolutamente o que essa proposta pretende.

Uma outra causa que pode afetar o potencial de aprendizagem dessa experiência é quando grande parte dos participantes da experiência apresenta uma pequena vivência profissional. Nessa condição, os participantes enfrentam dificuldades para identificar experiências com empresas contemporâneas, a fim de relacioná-las com a história original, o que pode conduzi-los a uma situação de abstração não compatível com os objetivos da experiência. Nesses casos, cabe ao coordenador do processo orientá-los no sentido de evitar simplificações das situações tratadas, o que reduziria substancialmente o processo de exploração de competências.

Ainda cabe acrescentar uma limitação importante acerca da experiência: durante o andamento do artigo não empregamos propositalmente a expressão desenvolvimento de competências voláteis, mas insistimos muito com a palavra “explorar”, competências voláteis. Na verdade, a experiência aqui relatada não

apresenta em seu escopo, muito em função da proposta e de sua duração, condições de projetar o desenvolvimento de competências voláteis, mas apenas de sensibilizar os participantes acerca da sua importância e emprego como instrumento da formação gerencial.

Para concluir, uma questão relativa à condução dessa experiência: aqui o lúdico deve ser conduzido, não como diversão, mas sim como um processo de ruptura, de educação, capaz de ampliar a visão e a perspectiva das pessoas. E não se pode duvidar que o desenvolvimento humano é a base da dinâmica da mudança e aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. S. *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron, 1996.
- ANDRADE, J. C. S.; MAHEU, C. D. & SOUZA, OLIVEIRA, F. R. S. Um olhar sobre a *práxis* pedagógica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia. *XXVIII Enanpad*, Curitiba, 2004.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. & BOFF, L. H. *Aprendizagem Organizacional e Competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- ARAÚJO, J. C. S *Para uma análise das representações sobre as técnicas de ensino*. In: *Técnicas de Ensino: porque não?* Campinas: Papirus, 1991.
- AUGUSTINE, N. & ADELMAN, K. *Shakespeare in charge*. New York: TMB, 1999.
- ARGYRIS, C. & SCHON, D. *Organizational Learning II*. Theory, Method and Practice. New York: Addison-Wesley, 1996.
- ARTAUD, A. *Le theatre et son double*. Paris : Folio, 1974.
- BABLET, D. (organizador) *Tadeuz Kantor et le Théâtre de la Mort*. Paris : Arts du Spetacle/Voies de la Création Theatrale, 1999.
- BLOOM, H. *Shakespeare: A invenção do humano*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.
- BLOOM, H. *Gênio*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.
- BOAL, A. *200 exercícios e jogos para o ator e o não-ator com vontade de dizer algo através do teatro*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.
- BOAL, A. *Teatro do oprimido e outras poéticas políticas*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.
- BORDENAVE, J. D. & PEREIRA, A. M *Estratégias de ensino e aprendizagem*. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- BOTERF, G. *De la compétence*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1994.
- BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1999.
- BROOK, P. *Ponto de mudança*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira 1987.
- CASTIEL, S. Em busca de um terapeuta poético e lúdico. In: PRADO, L.C. (org.) *Famílias e Terapeutas*. Porto Alegre: Artmed, 1996.
- CLARK, T. & MANGHAN, I. From dramaturgy to theatre as technology: the case of Corporate Theatre. *Journal of Management Studies*, vol.41, n.1, p.37-59, 2004.
- CORRIGAN, P. *Shakespeare na administração dos negócios*. São Paulo: Makron, 2000.
- DEBORD, G. *La Societé du spetacle*. Paris: Champ Libre, 1971.

- DUTRA, J. Competências. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- FLEURY, A. C. C. & FLEURY, M. T. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GOLEMAN, D.; KAUFMAN, P. & RAY, M. *Espírito criativo*. São Paulo: Cultrix, 1997.
- GARDNER, W. L. & MARTINKO M. J. Impression management in organizations. *Journal of Management*, vol.14, p.321-328, 1998.
- GRAHAM-HILL, S. & GRIMES, A. J. Dramatism as method: the promise of praxis. *Journal of Organizational Changes Management*, vol.14, n.3, p.280-94, 2001.
- GROTOWSKI, J. *Em busca de um teatro pobre*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971
- HAUSER, A. *The philosophy of art history*. Evanston: Northwestern University Press, 1985.
- HIROTA, E. *Notas acerca da aplicação da aprendizagem na ação* (Mimeo.). Porto Alegre, 1999.
- KAO, J. *Jamming: A arte e a disciplina da criatividade na empresa*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.
- KARAWAJCZYK, T. C. & ESTIVALETE, V. Professor Universitário: o sentido do seu trabalho e o desenvolvimento de novas competências em um mundo em transformação. *XXVII Enanpad*, Atibaia, 2003.
- KNELLER, G. *Arte e ciência da criatividade*. São Paulo, IBRASA, 1978.
- KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Ed. Futura e Zumble, 1997.
- LOPES, P. C. Reflexões sobre as bases da formação do administrador profissional no ensino de graduação. *XXVI Enanpad*, Salvador, 2002.
- MEYERHOLD, V. *Ecrits sur le théâtre*. Tome1. Paris: L'age d'homme, 1990.
- MINTZBERG, H & GOSLING, J. Educando administradores além das fronteiras. *RAE*. Vol. 43, n.2, p.29-43, 2003.
- MORAES, E. A.; GRAEML A. R. & SANCHEZ O. Fatores determinantes da escolha de cursos de educação continuada. *XXVIII Enanpad*, Curitiba, 2004.
- MOREIRA, M. A. *Estratégias de aprendizagem*. São Paulo: EPU, 1999.
- MOREIRA, M. A. *Aprendizagem significativa*. Brasília: Ed. UNB, 1999.
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? *RAE*, vol. 43, n. 2, p.44-54, 2003.
- OSTROWER, F. *Criatividade e processos de criação*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- PAVIS, P. *Theatre at the crossroads of culture*. London: Routledge, 1992.
- PEREIRA, F.I. A prática pedagógica da reflexão na ação como método de ensino da identidade do administrador. *XIV Enanpad*, Foz de Iguaçu, 2003.
- PERRENOUD, P. *Construir as competências desde a Escola*. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- PERRENOUD, P. *A prática reflexiva no ofício do professor: profissionalização e razão pedagógica*. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- PFEIFFER, J. & FONG, C. T. O fim das escolas de negócios. *RAE*, vol.43, n. 2, p.11-28, 2003.

- PROTL, R M.; BORENSTEIN, D. & FISCHER, H. Management games in the Germany Business Education: a case study of Göttingen. *XXVIII Enanpad*, Curitiba, 2004.
- RAELIN, J. Action learning and action science: are they different? *Organizational Dynamics*, vol. 26, n.1, p. 21-30, 1997.
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. & OLIVEIRA Jr., M. (Organiz.). *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- RUAS, R. Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. *RAE*, vol.43, n. 2, p.55-63, 2003.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Ed. Futura e Zumble, 1998.
- SOUZA, E. C. L.; SOUZA, C. C. L.; ASSIS, S. A. G. & ZERBINI, T. Métodos e técnicas de ensino e recursos didáticos para o ensino do empreendedorismo em IES Brasileiras. *XXVIII Enanpad*, Curitiba, 2004.
- SPOLEN, V. *Improvisação para o teatro*. São Paulo: Perspectiva, 1979.
- STAHL, L. M. As expectativas dos alunos em relação ao desempenho de seus professores: um estudo numa IES pública. *XXVIII Enanpad*, Curitiba, 2004.
- STAHL, L. M. & LOPES, P. C. Estratégias de avaliação para jogos de empresas gerais: avaliando desempenho ou aprendizagem. *XXVIII Enanpad*, Curitiba, 2004.
- SWIERINGA, J. & WIERDSMA, A. *La organización que aprende*. Wilmington: Addison-Wesley, 1995.
- TREVISAN, M. & WITTMANN, M. L. Estágios extracurriculares e a formação de administradores. *XXVI Enanpad*, Salvador, 2002.
- VASCONCELOS, Maria L. M. C. *A formação do professor de terceiro grau*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- WOOD JR., T. *Organizações espetaculares*. São Paulo: Editora da FGV, 2001.
- WOOD JR., T. e PAULA, A. P. P. O fenômeno dos MBAs brasileiros: hibridismo, diversidade e tensões. *RAE*, v.44, n. 1, p.116-129, 2004.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência*. São Paulo, Atlas, 2001.

# A NARRAÇÃO FÍLMICA COMO INSTRUMENTO DA AÇÃO FORMATIVA: UM ENFOQUE SEMIÓTICO

Ana Sílvia Rocha Ipiranga\*

## RESUMO

Este trabalho propõe o uso de filmes, no âmbito do processo de aprendizagem em Administração, em termos de ampliação dos instrumentos didáticos à disposição do formador-docente. Articulando os enfoques lingüísticos com base na semiótica propostos por Metz, Benveniste, Barthes, Kristeva e Bachtin, a narração fílmica pode ser considerada como um evento que participa da construção de um determinado tipo de sujeito. Para a compreensão deste processo, se faz necessário constituir um conjunto de procedimentos específicos, tanto a nível denotativo como a nível conotativo, com a intenção de preparar o texto fílmico para a descrição e discussão das imagens segundo as reflexões propostas pelos semióticos e tendo como base os temas da Administração eleitos para orientar a análise propriamente dita. Para isto, considerando a hipótese metodológica baseada no mapa de referência traçado por D'Incerti et alli, relata-se uma experiência, ocorrida em um contexto formativo, no qual se utiliza a narração fílmica como instrumento de ação formativa. Da experiência narrada se observa que a decodificação da linguagem de imagens (seja ela sonora, visual ou audiovisual), se converte em um processo lúdico, conduzindo à descoberta, à invenção e à resolução de problemas, facilitando a aprendizagem em um processo reflexivo de (auto)transformação.

## ABSTRACT

This work proposes the use of film in the domain of the learning in management in terms of expanding the didactic tools available to the educator-instructor. Articulating the linguistic approaches based on the semiotic proposals of Metz, Benveniste, Barthes, Kristeva and Bachtin, filmic narration is considered as an event that construct a particular subject type. In order to understand this process, it is necessary to constitute a set of specific procedures, as much at the denotative level as at the connotative level, with the intention of preparing the filmic text by description and discussion of its images according to the reflections proposed for semiotics and taking as a basis the themes of management chosen to guide the analysis itself. In order to do this and considering the methodological hypothesis based on the reference map outlined by D'Incerti et alli, it relates an experience taking place in a formative setting in which filmic narration is used as a tool of formative action. From a narrated experience one observes that the decodification of the image language (whether auditory, visual, or audiovisual) is converted into a play process, leading to the discovery, invention, and resolution of problems, facilitating learning in a reflexive process of (self-) transformation.

\* Prof<sup>a</sup>. MAA/UECE

## INTRODUÇÃO

A utilização de um só filme, de uma seqüência, de trechos ou grupos de filmes, de vídeos profissionais ou de outras imagens, com a finalidade de estimular o confronto e a discussão sobre temas que as imagens suscitam facilitando o processo de aprendizagem, é notório. Contudo, são escassos os estudos que se baseiam em análises do significado implicado na produção de enunciados filmicos tendo como base o enfoque da semiótica, enquanto ciência que estuda a vida dos signos no âmbito da vida social (Caprettini, 1980).

Os semióticos preferem falar não tanto de filme quanto de texto. O conceito de texto (etimologicamente proveniente do latim *textu*, urdidura, tecido, trama) tende a colocar em relevo a natureza do cinema não como uma imitação da realidade, mas, como um artefato, uma construção. De acordo com esta visão, os textos são resultados dos interesses daqueles que o produziram e que o leram. Leitores diferentes solucionam de maneiras distintas, a ambigüidade e imprecisão que cada texto contém, dependendo das perspectivas que eles trazem para o texto específico (Agger, 1991).

No cerne desta discussão se encontra a relativização no pós-estruturalismo da noção de autor como a única fonte originária e criativa do texto enquanto "campo metodológico de energias", no qual variedades de expressões e repertórios pessoais se misturam e se desencontram (Barthes, 1968).

Neste âmbito, a teoria psicanalítica do cinema representa um ulterior desenvolvimento da cine-semiótica ao iluminar novos pontos sobre os processos textuais e indagar a relação entre espetáculo cinematográfico e constituição do sujeito.

A relação formativa pode ser interpretada por diferentes angulações metodológicas e com base em diversos objetivos. Este trabalho, ao propor o uso de filmes no âmbito do processo de aprendizagem em administração, em termos de ampliação dos instrumentos didáticos à disposição do formador-docente, está mediado por uma discussão sobre:

- A função dos componentes cognitivos e afetivos do conhecimento, ao considerar o sistema de representações presente no processo de construção de significados do objeto de estudo.
- A interpretação da dessimetria existente na relação formativa entre um sujeito 'experto' e um sujeito 'não experto'. A função 'experta' do formador é, ao nosso ver, uma função metodológica. O 'experto' não é aquele que sabe mais e que sabe onde necessita chegar, mas é aquele que traça caminhos e que introduz técnicas que promovem a aprendizagem.

Pensar a formação como lugar de construção de conhecimentos, através de um ambiente mais dinâmico e interativo, valorizando o grupo como dimensão social e afetiva da aprendizagem, e a sala de aula como espaço de vivência e experimentos, não significa renunciar à assimetria da relação, significa deslocar ênfases do conteúdo ao uso dos mesmos, ou seja, aos métodos.

Tradicionalmente, não é contemplada no processo formativo uma análise do sistema de representações já presente ao estudar o objeto em pauta, mas estas representações, se não consideradas, continuam a "trabalhar de forma sub-reptícia", criando os pressupostos para um processo de "falsa" aprendizagem.

Um processo de construção de conhecimentos que não seja diretamente assumido na experiência dos interessados não promove mudanças e isto é, particularmente, evidenciado nos cursos da área comportamental da Administração, que envolve as dimensões do saber e do saber fazer da aprendizagem gerencial.

O projeto de ensino referente ao desenvolvimento da competência gerencial transita entre o aprender sobre um determinado conteúdo e o aprender a aprender pela experiência, retratando não somente o saber tratar um incidente, mas igualmente o saber antecipá-lo. Neste sentido, o desenvolvimento da competência gerencial deve ser comparado a um ato de enunciação, referenciando tanto o sujeito que o emite como o contexto no qual ele se situa.

Parafraseando os semióticos, a relação formativa é aqui compreendida como um “espaço metodológico de energias”, no qual constrói modelos de leitura compartilhados e, sobretudo, um lugar onde refletir sobre os próprios sistemas de representação relacionados com o objeto de estudo. A teoria aqui é entendida não apenas como um saber pré-constituído, mas como um atributo dos sistemas subjetivos e culturais de interpretação da realidade, para decodificar e re-constituir no curso da interação formativa.

A proposta didática aqui acentuada é aquela de (re)pensar as questões relacionadas à formação gerencial, resgatando a necessidade de aproximar os conceitos ou teorias das práticas organizacionais contemporâneas. Subsidiando esta discussão, reflete-se sobre o papel da narração no âmbito dos processos de aprendizagem em Administração por meio do uso metodológico de filmes.

O uso de uma obra cinematográfica na formação em Administração deve refletir, de uma forma mais geral, o significado da experiência organizacional contemporânea, na qual as atividades educativas de referência são pensadas, programadas e geridas. E é nesta direção, no acolhimento, em outras palavras, de modelos de pensar diferentes e das necessidades complexas dos atores organizacionais, que já de algum tempo na experiência organizacional se aplica o tema da narração, seja como nova modalidade de operar, seja como novo método de ensino e pesquisa organizacional.

Todas as narrativas, sejam estas artísticas, históricas ou científicas, são estruturas do tempo, estando, inevitavelmente, ligadas a certos princípios inconscientes que ordenam tanto nossas percepções quanto nossas descrições (Thompson, 2000).

Neste âmbito, a narração, enquanto colocação em perspectiva, apresenta algumas características que a torna particularmente idônea no contexto formativo que se pretende delimitar: refere-se a experiências concretas e trata estado intencional; contém elementos da relação entre indivíduo e contexto e integra metodologia cognoscitiva e de intervenção através da atividade de simbolização. A narrativa induz à assunção de uma perspectiva peculiar na qual se centraliza a figura do narrador e o seu ponto de vista, facilitando uma explicitação de sentidos com uma representação do *self* na experiência (Freda, 1999; Bion, 1990).

Considerando estas premissas, no transcurso deste trabalho se relata uma experiência ocorrida em um contexto formativo, na qual se utiliza a narração fílmica como instrumento de ação formativa, tendo como guia a questão: como o formador-docente pode utilizar os recursos audiovisuais, em particular os filmes, em sala de aula, fazendo-se narrador das unidades propostas, participando do processo de atribuição de significados possíveis?

O presente trabalho, além desta introdução e da conclusão, está organizado em cinco seções. Na primeira, se discute sobre as codificações e os procedimentos específicos que caracterizam a metáfora da linguagem fílmica. Em seguida, “visitando” a contribuição de Metz, se iluminam alguns pontos sobre os processos textuais implicados na produção de enunciados fílmicos, ao conferir à teoria psicanalítica do cinema um papel de referência na qual indaga a relação entre espetáculo cinematográfico e constituição do sujeito. Na terceira seção, articulando os enfoques lingüísticos com base na semiótica propostos por Benveniste, Barthes, Kristeva e Bachtin, compreende-se a narração fílmica a partir da ligação imaginária estabelecida entre o narrador e o espectador, a causa de um comum investimento no discurso do filme. Tendo em vista os objetivos de um projeto de ensino da disciplina ‘Desenvolvimento Gerencial’ de um curso de graduação em Administração e com base no pressuposto onde o filme é entendido como discurso e organizado como uma narração segundo a perspectiva da enunciação, na quarta seção, apresenta-se um percurso de análise propondo uma discussão de temas da Administração através do cinema, segundo o projeto didático apresentado por D’Incerti et alli (2000). Na quinta seção, fazendo referência à gestão do conhecimento, se discute sobre a criação de um contexto cognitivo comum a partir da produção de narrativas de aprendizagem. Na última seção, se apresentam algumas idéias conclusivas do trabalho.

## A METÁFORA DA LINGUAGEM FÍLMICA

Foram os formalistas russos que primeiro desenvolveram a metáfora do cinema como linguagem. Com o advento do estruturalismo e da semiótica na década 1960, o conceito de cine-língua começa a ser examinado em profundidade. A imagem abre-se a uma multiplicidade de significações, caracterizando-se pela polissemia, cuja semiologia corresponde ao sistema de signos da própria realidade (Kraiski, 1971; Barthes, 1964; Pasolini, 1972; Eco, 1968).

Uma figura-chave entre os pioneiros da filme-lingüística foi Metz (1977), cujo objetivo, como ele mesmo explica, é aquele de aprofundar os significados da metáfora lingüística, colocando-os de frente aos conceitos mais avançados da lingüística contemporânea. Metz faz uma distinção entre fato cinematográfico e fato fílmico. O primeiro indica a instituição cinematográfica entendida no seu sentido mais amplo, como um complexo sócio-cultural multidimensional. O fato fílmico se refere a um discurso localizado, um texto que colhe e catalisa uma ampla gama de significados sociais, culturais e psicológicos, um texto significativo.

Metz se aproxima do objetivo da semiótica ao relacionar esta implicação recíproca entre filme e instituição cinematográfica com o conceito de signo, no âmbito do esquema de Ferdinand de Saussure (Stam et alli, 1999).

A relação entre significante e significado, no análogo fílmico, é menos arbitrária entre o significante fílmico e o significado e mais motivada no paralelismo entre experiência perceptiva cotidiana do real e a experiência cinematográfica. No âmbito das discussões sobre as analogias entre a linguagem fílmica e as línguas naturais e considerando a idéia que o plano cinematográfico equivale à palavra, as seqüências das tomadas às frases, o autor ressalta alguns pontos que problematizam estas analogias. Primeiro, que o plano cinematográfico se assemelha menos a uma palavra e mais a um enunciado. Um segundo ponto diz respeito ao fato que a linguagem do cinema em geral não é acessível como um código. A habilidade de produzir enunciados fílmicos depende do talento, da experiência e do acesso a um determinado instrumental baseado, inclusive, em fatores culturais e sociais. Falar uma língua significa usá-la; em vez de falar, a linguagem cinematográfica significa, em um certo sentido, inventá-la.

Por outro lado, evidencia-se uma diferença fundamental na diacronia da língua natural e naquela cinematográfica. Enquanto a língua natural apresenta uma certa inércia, sendo menos permeável às iniciativas e à criatividade individual, a linguagem cinematográfica pode ser estimulada em direção a procedimentos estéticos inovadores, como, por exemplo, àqueles introduzidos em um filme como 'O Cidadão Kane'.

O cinema, conclui o autor, é uma linguagem no sentido que é uma unidade técnica-sensorial captada por uma experiência perceptiva, podendo ser resumida sob três aspectos: no sentido metafórico; como um conjunto de mensagem expressa de determinada maneira; e enquanto discurso ou prática significativa caracterizada por codificações e procedimentos específicos.

Neste âmbito, a Teoria Psicanalítica do Cinema representa um ulterior desenvolvimento da cine-semiótica. Tanto os estudos lingüísticos como aqueles psicanalíticos se baseiam em análises do significado e dos processos de significação. Metz (1980) aprofunda esta discussão no seu livro *Cinema e Psicoanálise*, no qual acentua a natureza duplamente imaginária do significante cinematográfico, imaginária naquilo que representa e imaginária pelo fato de ser constituída na dialética de presença e ausência.

Na próxima seção, referenciando-se na teoria freudiana da subjetividade humana e da atividade inconsciente, se iluminam novos pontos sobre os processos textuais implicados na produção de enunciados fílmicos, ao indagar a relação entre espetáculo cinematográfico e constituição do sujeito.



## A TEORIA PSICANALÍTICA DO CINEMA

O cinema mais que qualquer outro meio artístico engaja e incita processos inconscientes. Diferenciando-se de artes como a pintura ou a literatura, cujo significante preexiste, nos filmes, este significante existe graças a construção de uma ficção, criação e ou invenção de coisas imaginárias, de fantasias, enfim, de uma simulação por parte dos espectadores (Metz, 1980).

Os filmes (no sentido material) não preexistem à sua fruição, ao invés, se afirma, que os significantes dos filmes (o seu modo de produção de significados) são ativados da fruição. As imagens e os sons dos filmes não têm sentido sem a atividade (inconsciente) do espectador, e é neste sentido que todo filme se torna uma construção do seu espectador.

São muitos os teóricos do cinema (Metz, 1980; Luz, 1989) que observaram a analogia entre o funcionamento da psique humana e a representação cinematográfica. Esta abordagem confere à psicanálise um papel de referência teórica preliminar, na qual indaga a relação entre espetáculo cinematográfico e constituição do sujeito.

A teoria psicanalítica do cinema examina tanto o significado do texto fílmico (o enunciado) como a produção deste texto (a enunciação), considerando tanto o autor quanto o espectador co-responsável desta produção. A fruição constrói tanto este espectador quanto o próprio texto fílmico, mobilizando as estruturas da fantasia inconsciente (Metz, 1980).

Neste sentido, um dos objetivos da teoria psicanalítica do cinema é aquele de comparar o funcionamento do cinema, enquanto máquina espetacular, com os processos psicológicos e sociais de constituição do sujeito. Em termos gerais, a teoria psicanalítica do cinema se fundamenta na equivalência entre o espectador e o sonhador. A experiência fílmica seria símile ao trabalho do sonho.

Enquanto realização simbólica de desejos inconscientes, os sonhos são textos estruturados que podem ser analisados em duas dimensões: o *conteúdo manifesto* (a estória narrada) que consente de acessar o *conteúdo latente* (o desejo inconsciente e proibido que gera o sonho) sob o aparentemente casual e confuso conjunto de imagens.

Freud, no seu livro a "Interpretação dos Sonhos" (1972), explica, através de um processo de decifração (no qual vêm desenredados os diversos fios do imaginário do sonho), os processos deformadores e transformativos da atividade onírica que permitem ao desejo inconsciente vir em superfície em uma representação. Tendo como base os estudos de Freud, se reconhece que a fantasia faz referência à produção psíquica construída em torno do desejo inconsciente, através de uma cena imaginária na qual o sujeito / sonhador, seja ele representado no presente ou não, é o protagonista.

Segundo os pós-freudianos Laplanche e Pontalis (1993), os representantes inconscientes estão organizados em fantasias, tramas imaginárias, nas quais se fixam as pulsões, e que podem ser concebidas como verdadeiras performances, *mise-en-scène*, do desejo. Para subsidiar esta discussão, se faz necessário tecer outras considerações sobre a noção de fantasia, correlacionado-a com os conceitos de projeção e identificação. A fantasia não significa simplesmente um conteúdo fantástico ou imaginário que tem sua origem na mente do autor. A fantasia poderá ser considerada como o resultado de uma relação interativa entre filme e o espectador, na qual o espectador constrói a fantasia e, ao mesmo tempo, é construído por esta.

A fruição do filme, como descreve Metz (1980), conecta contemporaneamente uma projeção (na qual impulsos, desejos e aspectos do *self* se imaginam colocados em um objeto externo ao *self*) e uma identificação (quando ocorre uma extensão da identidade, um pegar emprestado a identidade de um outro, ou ainda uma confusão / fusão de identidades outras). Como coloca Wood (2001) ao citar Luz (1989), o filme abre o acesso a uma alteridade imaginária.

O resultado é que, em cada fruição, os espectadores, repetidamente, enunciam as suas economias do desejo (Lapsley & Westlake, 1988). O espectador da teoria psicanalítica do cinema é, então, o fulcro de toda a operação fílmica e da experiência cinematográfica, sendo este envolvido em uma complexa trama de prazer e significado, mobilizando as estruturas da fantasia, da identificação e da visão, através da narração, da continuidade e do ponto de vista.

Na próxima seção, aborda-se a temática da narração cinematográfica segundo a perspectiva da enunciação. Articulando os enfoques lingüísticos com base na semiótica propostos por Metz, Benveniste, Barthes, Kristeva e Bachtin, a narração fílmica vem considerada como um evento que participa da construção de um determinado tipo de sujeito.

## A NARRAÇÃO NO CINEMA E O CINEMA COMO NARRAÇÃO

A teoria do cinema abordou a temática da narração cinematográfica sob perfis e modos diversos. As primeiras abordagens a este problema eram determinadas por questões relativas ao realismo e a autoria.<sup>1</sup> Atualmente, o argumento vem sendo estudado segundo a perspectiva da enunciação. As teorias da enunciação constituem uma interface da linguagem com a psicanálise. Nesta perspectiva, a subjetividade não contemplada pelo estruturalismo é introduzida; é na e pela linguagem que o homem se constitui como sujeito (Cabral, 2001).

Na teoria do cinema, a enunciação, além de enfatizar a constituição da subjetividade na linguagem, ilumina a produção e o controle das relações entre sujeitos, através da ligação imaginária estabelecida entre o narrador e o espectador; a causa de um comum investimento no discurso do filme (Metz, 1980).

Considerando a ligação entre narrador, espectador e investimento comum, se propõem as quatro categorias - enunciado, enunciação, história e discurso -, concebidas por Émile Benveniste (1971), como uma referência para a compreensão da enunciação nos estudos do cinema.

Para Benveniste (1971), os estudos da enunciação indagam os modos nos quais o narrador se inscreve na mensagem, em particular através de pronomes, indicadores temporais e ainda referências espaciais, oferecendo, assim, um certo modo de se relacionar com o espectador. Desta forma, as mensagens que apresentam traços explícitos do narrador são caracterizadas como instância do discurso - "a enunciação que pressupõe um falante e um que escuta, e ainda, uma intenção, no primeiro, de influenciar em qualquer modo o segundo" (Benveniste, 1971, p. 287).

As mensagens que não indicam nenhuma intervenção do falante na narração são, ao contrário, definidas como história. Metz (1980) exemplifica, ao afirmar que o cinema clássico oculta as marcas da enunciação: "ninguém fala; os acontecimentos parecem se contarem sozinhos". Neste tipo de cinema, o filme parece contar a si mesmo. Mas, escondida atrás desta forma de história, se individua uma instância silenciosa e invisível - a câmera de filmagem. O filme se mascara de história, quando na realidade este é mais um modo de discurso, com uma intenção definida e cujo objetivo é aquele de produzir um efeito sobre a audiência.

Na supressão das marcas da enunciação, que mascara os signos distintivos de um emiteente, o cinema encoraja uma troca imaginária graças a qual o espectador institui ligações com o enunciado, em modo tal que parece autorizar e controlar o espetáculo que se desenvolve no filme como se fosse o produto do seu poder de enunciação. O filme parece narrado pelo próprio espectador se transformando,

<sup>1</sup> Colin MacCabe (apud Stam et alli, 1999, p. 243) define 'texto realista clássico' como um texto fílmico ou literário, no qual uma clara hierarquia ordena os discursos que compõem o texto. Nestes casos, a narração age como a sede de uma indiscutível autoria. A força da autoria no texto realista clássico causa a sujeição do espectador.

na sua imaginação, em uma fonte discursiva (Metz, 1980). Neste âmbito, a teoria do cinema se deslocou gradualmente da ênfase no realismo para o debate sobre a sua capacidade de reproduzir os fenômenos pró-fílmicos: o filme começa a ser considerado como um texto, uma enunciação, um ato lingüístico e um evento que participa da construção de um determinado tipo de sujeito (Stam et alli, 1999).

Analogamente ao espaço pró-cênico que se delimita entre a cena e a sua platéia e no qual se verifica a maior parte da ação dramática teatral, os fenômenos pró-fílmicos emergem em um espaço virtual compreendido entre a lente da câmera, o público e a tela de projeção, fronteiras do dramatismo cinematográfico.

No cerne desta discussão se encontra a relativização no pós-estruturalismo da noção de autor como a única fonte originária e criativa do texto, como, por exemplo, Barthes (1968) que se referiu à morte do autor e ao conseqüente nascimento do leitor. Para Barthes, texto se define como um campo metodológico de energias, em que várias *écriture*<sup>2</sup>, nenhuma das quais original, se misturam e se desencontram.

A abordagem semiótica se refere às artes como um discurso relacionado a outros discursos, definindo o cinema como práticas significantes ao carregar a idéia de processo de transformação de uma determinada matéria bruta em um determinado produto (Kristeva, 1979).

Esta ativa produção de significado que o cinema promove sugere um deslocamento da atenção para o sujeito enunciativo, definindo o texto como uma produtividade, envolvendo seja o produtor, como o leitor / espectador, que (des) constroem o seu sentido.

Kristeva (1979) utiliza o termo intertextualidade para traduzir a noção bachtiniana de dialogia, que se refere à relação necessária de cada enunciado com outros enunciados, acompanhada de uma nova articulação de posições enunciativas e denotativas. Um enunciado indica um complexo de signos, de uma frase, de uma poesia, de uma canção, de um espetáculo teatral ou de um filme (Bachtin, 1988).

Esta definição pode ser relacionada à concepção da heteroglossia, que discute a idéia de linguagens e discursos em conflito entre eles. A linguagem da heteroglossia se refere ao deslocamento recíproco dos códigos fílmicos, que podem ser justapostos uns aos outros, completar-se reciprocamente, contradizer-se um ao outro e ser inter-relatados dialogicamente, se aplicando tanto ao texto como ao contexto (Bachtin, 1979).

Nesta perspectiva, o papel dos textos artísticos não é aquele de representar um existente real, mas de colocar em cena os conflitos, as coincidências e a competição entre linguagens e discursos. Tanto para Kristeva como para Bachtin, todo texto se constitui como um "mosaico de citações", uma rede de traços onde ler outros textos.

A este ponto coloca-se a questão: como o formador-docente pode utilizar os recursos audiovisuais, em especial os filmes, fazendo-se narrador das unidades propostas, participando do processo de atribuição de significados possíveis?

Nas próximas seções, apresenta-se um percurso de análise enfatizando, em um primeiro momento, a relação de ordem simbólica existente entre os esquemas mentais emergentes na análise de uma obra cinematográfica e os objetivos didáticos eleitos para orientar a análise propriamente dita. Após, propõe-se uma discussão de temas da Administração por meio do cinema, segundo o projeto didático apresentado por D'Incerti et alli (2000).

<sup>2</sup> No livro *Il grado zero della scrittura* (Barthes, 1982), Barthes distingue entre *langue*, *style* e *écriture*, a primeira representa o horizonte da possibilidade do escrever, *style* é a marca da individualidade, e *écriture* o processo de negociação expressiva entre a generalidade social da linguagem e o *style*, entendido como uma espécie de repertório pessoal de técnicas. Em relação aos trabalhos do grupo *Tel Quel*, o conceito de *écriture* foi elaborado juntamente ao conceito de 'desconstrução' de Derrida, no qual, *écriture* se refere a qualquer coisa que resista à força centrífuga do discurso logocêntrico da palavra como presença, destruindo o logocentrismo através da atividade crítica que faz emergir as lógicas contraditórias do sentido e de suas implicações presentes nos textos.

## UM PERCURSO DE ANÁLISE

Partindo do pressuposto no qual o filme é entendido como um discurso e organizado como uma narração segundo a perspectiva da enunciação, sua análise apóia-se numa concepção de comunicação como processo, do discurso como palavra em ato, em que se elaboram sentidos e operam-se rupturas e re-significações a partir das ligações imaginárias produzidas na triangulação entre o locutor, seu objeto de discurso e o interlocutor (Casetti & Di Chio, 2001).

Para a compreensão deste processo se faz necessário constituir um conjunto de procedimentos específicos (Ipiranga, 1998), tanto no plano denotativo como no conotativo, com a intenção de preparar o texto fílmico para a descrição e discussão das imagens, segundo as reflexões propostas no início deste trabalho, e tendo como base os temas da Administração eleitos para orientar a análise propriamente dita.

Na gramática audiovisual, os planos e seqüências cinematográficas são fundamentais para estruturar a mensagem que se pretende comunicar. Enquanto uma imagem não se assemelha inteiramente a uma outra imagem, a maior parte dos filmes narrativos se assemelha entre eles em relação às suas figuras sintagmáticas principais.

Estas unidades organizam as relações espaciais e temporais segundo várias combinações: os planos envolvendo as seqüências e as angulações que definem os enquadramentos delineados pelos posicionamentos da câmera; incluindo, ainda, a iluminação, o figurino, a trilha sonora (músicas, sons, rumores), o roteiro, a perspectiva, a montagem, a cenografia, a interpretação dos atores e os elementos simbólicos como artefatos, mitos, sagas e histórias (Aparici & Matilla, 1998).

A seleção e combinação das imagens e sons formam os sintagmas, ou seja, unidades narrativas autônomas no interior das quais os diversos elementos, interagindo, produzem sentidos (Metz, 1975). Tecnicamente, estes procedimentos referem-se ao *mise en scène* no qual se estabelece o controle sobre o que acontece na frente da câmera e a posterior edição das cenas (ou montagem), se definindo como um processo dialético de construção de sentidos (Monaco, 1981).

Uma das mais recorrentes questões que se colocam para os educadores que usam o filme como um recurso em sala de aula é o fato de muitos deles serem de longa metragem, cerca de duas horas de duração. Como trabalhar esses filmes em curtas horas aulas que o professor dispõe? Segundo Passarelli (1999), no âmbito do processo de análise de uma obra cinematográfica, as unidades narrativas autônomas poderão ser identificadas operativamente através de um processo descritivo que se baseia em dois dispositivos: (a) a "decupagem" que ocorre através da divisão do filme em planos; e (b) a "segmentação", que é a divisão do filme em seqüências. Segundo o autor, esta última é mais vantajosa na análise temática de filmes narrativos, porque facilita a identificação de blocos narrativos, ou seja, uma série de planos ligados por uma unidade narrativa.

Estes procedimentos apresentados por Passarelli (1999) se assemelham ao procedimento proposto por Vicentini (1997) e Oliveira (1997) para nortear a prática do uso do filme, qual seja a desmontagem e a aglutinação de cenas. Segundo os autores, trata-se de subdividir o filme em vários blocos temáticos, em pequenas cenas, atendendo a interesses de conteúdo e objetivos. Além disso, o professor poderá aglutinar o conjunto de temas segundo os objetivos didáticos com a intenção de não repetir questões comuns a todos eles.

O cinema é tanto um sistema simbólico como uma operação imaginária, e toda análise deve se deslocar entre estas duas dimensões, tendo em vista que os componentes e esquemas emergentes na análise entretêm com o objeto uma relação idêntica a que une o significante e o significado, a palavra e a coisa. Essa relação é de ordem simbólica.

Segundo as lições elementares dos “gestaltistas”, a imagem tem o poder de se interfacear com o campo imagético da atividade mental do indivíduo através da atividade de simbolização. Para Perls (1981), o pensar inclui sonhar, imaginar, teorizar, antecipar – e faz uso da capacidade humana de manipular símbolos. O autor denomina todas estas atividades de fantasia, por intermédio da qual o ser humano, através da adoção de símbolos, tende a reproduzir a realidade numa escala reduzida. Para a abordagem “gestáltica” os pensamentos e as ações são feitos da mesma matéria: “o que uma pessoa faz fornece indícios para o que pensa, assim como o que pensa fornece indícios para o que faz ou gostaria de fazer, então entre os espaços do pensar e do fazer há um estágio intermediário de fazer de conta” (Perls, 1981, p.24).

Neste campo unificado se inclui também o estudo do que ocorre na fronteira de contatos entre o indivíduo e o seu meio, sendo possível, a partir de uma recursividade contínua entre espaços pré-reflexivos (sentido) e reflexivos (significado) da experiência humana, traduzir e transpor através de procedimentos para a leitura de imagens.

### TELAS DE PROJEÇÃO OU TELAS DE FORMAÇÃO?

Nesta seção se propõe uma discussão de temas da Administração através do cinema, segundo o projeto didático apresentado por D’Incerti et alli (2000). O filme não é um instrumento neutro de comunicação, muito menos em um contexto de formação que, além de todos os elementos e sujeitos que concorrem na delimitação do objeto fílmico, se conta também com a participação do formador-docente que acompanha e atribui significado contextualizado à narração.

Quando o formador-docente propõe em sala de aula uma parte ou um filme completo, ocorre uma virada quase total da relação autor-espectador a favor da relação formador-docente-formando-discente. O formador-docente se transforma no artífice da narração e o principal articulador de significados com os demais participantes.

Neste contexto didático, no qual a sala de aula se transfigura em uma sala de projeção, o texto fílmico pode ser pensado, parafraseando Canevacci (1982), como o resultado de “contexto inquieto”, envolvendo sempre mais sujeitos em comunicação entre eles - autor, diretor, ator, formador, espectador, grupo - todos concorrendo na construção de valores e significados instáveis e, em consequência, abertos a mudanças. Neste âmbito, torna-se necessário monitorar e acompanhar esta instabilidade, com a intenção de alcançar um resultado de aprendizagem eficaz.

Tendo em vista esta intenção, se propõe a hipótese metodológica mapeada por D’Incerti et alli (2000), que permite ao formador-docente, segundo as coordenadas indicadas, de orientar-se entre as vozes propostas, os temas e discussões que poderão emergir e serem articulados com os objetivos didáticos a partir da projeção do filme escolhido. As vozes propostas no mapa se relacionam a temas e argumentos do âmbito das áreas da gestão de pessoas e do comportamento organizacional.

No quadrante superior à esquerda do mapa, denominado “pessoa/hard”, situam-se as vozes relacionadas ao indivíduo, mas de origem mais tipicamente estrutural; à direita, “pessoa/soft”, colocam-se as vozes sempre relacionadas ao indivíduo, mas ligadas a idéias e conceitos tipicamente cultural, emocional, social e psicológico; no quadrante em baixo à direita, “organização/soft”, encontram-se inseridas aquelas vozes socio-organizacionais ligadas a elementos socio-culturais; no quadrante em baixo à esquerda, “organização/hard”, estão as vozes relativas à organização, segundo um ponto de vista estrutural e formal.

Figura 1 - Mapa de Referência - as 'Vozes' Propostas



Fonte: D'Incerti et alli (2000).

Considerando estas coordenadas, os autores sugeriram alguns temas para cada voz proposta, indicando sucessivamente os filmes de referência significativos para ilustrar estes temas e promover a discussão em sala de aula.

Tendo em conta estas aproximações teóricas e metodológicas, a seguir se relata uma experiência, ocorrida em uma sala de aula, na qual se utilizou a narração fílmica como instrumento de ação formativa.

Considerando uma média aproximativa de 30 alunos, a ementa do projeto de ensino da disciplina "Desenvolvimento Gerencial" de um curso de graduação em Administração previa a discussão, durante o semestre letivo, das seguintes temáticas-chave: liderança organizacional, motivação, comunicação, cultura organizacional, trabalho em equipe e modelos e estilos gerenciais.

Como forma de se aprofundar aspectos específicos e contrapor visões e linguagens diferentes, à medida que se introduzia a discussão de uma temática-chave, se definia, concomitantemente, uma bibliografia de leitura prévia para relacioná-la posteriormente à análise fílmica.

Com a leitura dos textos, escolhidos por seu caráter instigador, e visando estimular a discussão e crescimento do grupo, era solicitado aos alunos sub-temas relacionados à temática-chave que se pretendia enfocar.

Estes exercícios propedêuticos à apreciação do filme permitiam estabelecer a ligação entre as vozes propostas no mapa de referência, os sub-temas emersos durante a discussão dos textos e os filmes alusivos à temática-chave.

Tendo em vista a sugestão de Champoux (2001), ao solicitar ao grupo discente escrever sobre "suas impressões e reações pessoais" referentes a cada seqüência fílmica relacionado-as à sua vida nas organizações, no trabalho e à sua formação como gerente, outros procedimentos foram sugeridos, visando à construção da narração fílmica, relacionando-a aos temas e sub-temas didáticos e fornecendo importantes subsídios para a participação em subsequente debate sobre a película:

- A utilização de um roteiro de observação;
- A elaboração de questões sobre a narrativa fílmica, os cenários, diálogos, as imagens de cenas que apareceram e aquelas que não apareceram na

tela, mas que foram construídas e encorajaram uma troca imaginária entre os espectadores-discentes e o enunciado filmico.

Após as rodadas de discussão baseadas nos textos e a explicação destes procedimentos, se projetavam os filmes de referência selecionados *a priori*. Em seguida à projeção dos filmes e com base neste material, se realizava uma segunda rodada de discussão solicitando aos alunos que colocassem suas percepções e sensações registradas em relação aos filmes e principalmente àquelas atinentes a algumas cenas do filme previamente escolhidas. Este conjunto de ações facilitava a posterior identificação e construção dos blocos narrativos, conforme os procedimentos definidos por Passarelli (1999), Vicentini (1997) e Oliveira (1997), na seção anterior.

Relatando alguns fragmentos da experiência com o uso de filmes em sala de aula, foram eleitas as vozes 'liderança' (pessoa *soft*) e 'grupo' (organização *soft*) para introduzir a discussão das temáticas-chave - Liderança Organizacional e Trabalho em Equipe - previstas na ementa da disciplina a partir dos seguintes subtemas emersos durante a discussão dos textos - motivação, responsabilização, desenvolvimento de estratégias, autoridade, poder, objetivo, missão e decisão, dinâmica e valor agregado ao grupo, trabalho criativo, resolução de problemas e competência - conforme indicações da tabela abaixo:

**Tabela 1 - Relação entre as Vozes/Temáticas-Chave, Sub-Temas e Filmes de Referência**

<b>Vozes/Temáticas-chave</b>	<b>Sub-temas relacionados</b>	<b>Filmes de Referência</b>
Liderança Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Motivação.</li> <li>. Responsabilização.</li> <li>. Desenvolvimento de estratégias.</li>   <li>. Papel/Autoridade/Poder/Decisão.</li> <li>. Objetivo / Missão / Visão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.O resgate do soldado Ryan.</li> <li>. <i>The Commitments</i>.</li>   <li>. <i>Enrique V</i>.</li> <li>. Apocalipse Now.</li> </ul>
Grupo (Trabalho em Equipe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Dinâmica / Coesão.</li> <li>. Contraste / Conflitualidade.</li> <li>. Espaço de mediação.</li>   <li>. Valor agregado ao grupo.</li> <li>. Trabalho criativo.</li> <li>. Resolução de problemas.</li> <li>. Competência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <i>Waterloo</i>.</li> <li>. O reverso da fortuna.</li>   <li>. A sociedade dos poetas mortos.</li> <li>. Apollo 13.</li> <li>. Tucker – um homem e seu sonho.</li> </ul>

Fonte - Material coletado nas discussões em sala de aula e posterior adaptação segundo mapa de referência de D'Incerti et alli (2000).

Com o intuito de se construir unidades narrativas autônomas e relacionar os variados sub-temas com os objetivos didáticos, foram escolhidos e exibidos em sala de aula os filmes 'O resgate do soldado Ryan' (Liderança Organizacional) e 'Apollo 13' (Grupo – Trabalho de Equipe). Os filmes foram projetados primeiramente inteiros em uma das três salas de cinema disponíveis no setor da videoteca da Universidade. As salas devidamente equipadas com moderna tecnologia de projeção permitiam a comunicação interfônica simultânea entre o professor e o técnico projetor. Com isto, foi possível ampliar as estratégias de exploração e uso das películas como, por exemplo:

- interromper a projeção em um determinado ponto, paralisando uma cena, visando uma análise mais aprofundada e provocando a explicitação de hipóteses sobre a solução que o filme apresentava ao tema abordado; e
- repetir algumas cenas de maior interesse didático ou maior complexidade, desligar o som, levando a turma a imaginar ou construir um diálogo ou imagens alternativas.

Seguindo estes procedimentos, no decorrer da exibição, várias seqüências dos diferentes filmes foram selecionadas através do dispositivo da segmentação e da aglutinação. Entre estas seqüências, algumas cenas consideradas temáticas, foram paralisadas e observadas tendo por base o roteiro indicado anteriormente.

Como resultado da produção discursiva e levando em conta o contexto formativo em que ocorreu, se descreverá, sucintamente, algumas posições enunciativas emersas com a análise de variados blocos narrativos a partir da exibição dos filmes.

### ‘O RESGATE DO SOLDADO RYAN’

O filme épico ‘O resgate do soldado Ryan’ dirigido por Steven Spielberg e tendo como interprete principal Tom Hanks, é genial e bellissimo, mas longo e com fortes cenas de violência, sendo um ícone do cinema bélico. Os vinte primeiros minutos do filme, nos quais se processam, através de diferentes planos em seqüência (Passarelli, 1999), as cenas da carnificina do desembarque, foram acompanhados por um longo e denso silêncio da audiência. Analogamente, a linguagem cinematográfica desta cena se expressa por meio de componentes não verbais como a imagem fotográfica em movimento, retratando um estado de grande desalento e padecimento físico interrompida pelo som de disparos e murmúrios esparsos no interior do enquadramento.

Baseando-se no material escrito pelos discentes sobre “suas impressões e reações pessoais” (Champoux, 2001) referentes a esta seqüência filmica, é possível afirmar que o “longo e denso silêncio da audiência” foram amplificados pelo *mise en scène* da montagem, reproduzindo os fenômenos pró-filmicos: a construção de coisas imaginárias por parte dos espectadores-discentes (Stam et alli, 1999).

A ativa produção de significados que descreveu estas cenas estabeleceu uma relação entre diversos e diferentes enunciados na delimitação do objeto fílmico, como, por exemplo:

- A lembrança de outro filme do mesmo gênero - ‘Além da linha vermelha’, baseado no romance de James Jones e dirigido por Terrence Malick, com o qual o filme de Spielberg dialoga, principalmente, em relação à temática da liderança.
- As várias citações emersas que terminaram por instituir ligações entre: o diretor (Steven Spielberg) ao narrar a cena do desembarque - a exclamação contida do Capitão Miller (Tom Hanks) - “que espetáculo...!” -, enquanto olhava os cadáveres, pedaços humanos, o mar cor de sangue da praia de *Omaha Beach*, na manhã de seis de junho de 1944, e as digressões sobre os atuais cenários da guerra tecnológica descritos pelos espectadores-narradores-discentes.
- Por fim, a discussão introduzida pelo narrador docente sobre o modo de produção de significados do espetáculo do cinema ao deslocar os limites do visível.

As descrições enfatizaram a constituição da subjetividade na linguagem, ao iluminar a produção e o controle das relações entre sujeitos através da ligação imaginária estabelecida entre os diretores de dois diferentes filmes (Steven Spielberg e Terrence Malick), o autor de um dos filmes (James Jones), o ator (Tom Hanks), o personagem (Capitão Miller), os narradores-espectadores-discentes, o narrador-docente, a causa de um comum investimento no discurso do filme.

Ainda em relação às “impressões e reações pessoais” dos discentes, conotou-se um sentido de “indignação e repulsa” nas posições enunciativas desse bloco



temático, através de inscrições, como o uso de pronomes e indicadores temporais e espaciais (“Eu não aceitaria nunca participar de uma guerra, desertaria!”; “Tudo isto ainda acontece nas atuais guerras!”), que evidenciaram a centralidade dos espectadores-discentes, enquanto sujeitos-enunciadores, na construção da experiência cinematográfica.

Durante a discussão, as imagens dessa cena pareciam narradas pelos próprios espectadores-discentes, sendo propostas cenas alternativas, inventados discursos, simulados movimentos e manifestadas sensações. Estes episódios da discussão fílmica remetem, ainda, a noção de produção da teoria freudiana da subjetividade humana e da atividade inconsciente, enfatizando o modo como os espectadores-discentes vêm presos como o artífice desejante da ficção fílmica (Metz, 1980), denotando o acesso a uma alteridade imaginária (Luz, 1989 *apud* Wood, 2001).

A lembrança de outros filmes reforça a noção bachtiniana de dialogia e de intertextualidade, pois, ao referirem a relação entre os significados de diferentes filmes, evocaram analogias entre estes e as experiências da vida cotidiana e no trabalho, tendo como base a temática da liderança enquanto objeto principal de estudo.

A intertextualidade apreendida torna-se elemento imprescindível do processo inventivo. Simbolicamente, durante o processo de leitura das imagens da cena do desembarque, os espectadores-discentes “reproduziram a realidade numa escala reduzida” (Perls, 1981) ao produzirem *insights* experimentados sobre a temática conectada à perseguição do objetivo, da missão e da decisão.

Porém, o foco emerso durante os processos narrativos deslocou-se no matiz das descrições do pequeno grupo de soldados encarregados de encontrar e salvar o soldado Ryan e de suas dinâmicas internas: papel, competência, conflitos e afetividade. Os caracteres dos soldados foram traçados com grande vigor e realismo a partir da figura do líder.

Conforme discussão animada em sala de aula, este foi considerado capaz de encarnar um estilo de liderança que foi compreendido como “liderança de contensão”: o capitão John Miller conduz seu grupo ao *front* da guerra, na tentativa de cumprir uma missão antieconômica, oito soldados para salvar um, que, porém, obedece a um preciso imperativo moral.

Observou-se que apesar do “vigor e realismo” subjacente às narrativas atinentes às dinâmicas afetivas do grupo de soldados, uma infinidade de recortes de representações, conflituosa e complementar, foi expressa denotando coincidências e competições entre linguagens e discursos. Estes textos fílmicos se constituíram como um “mosaico de citações”, uma rede de traços onde ler outros textos (Kristeva, 1979).

Neste contexto “inquieta” (Canevacci, 1982) e com a intenção de alcançar um resultado de aprendizagem eficaz, tornou-se necessário a participação do docente ao atribuir significado contextualizado à narração, articulando o texto fílmico produzido com os objetivos didáticos e os textos discutidos anteriormente sobre a temática da liderança.

Com a participação do docente e posterior reflexões por parte dos discentes, emergiram linhas narrativas sobre o repertório de atitudes do líder, acentuando uma certa conotação feminina do comando, de consolação e alívio das aflições, auto-irônico, capaz de improvisação, além de uma veia pedagógica que lhe vem evidentemente por este ser, na sua vida civil, um professor de literatura.

Durante a análise em sala de aula do filme ‘O resgate do soldado Ryan’, os espectadores-discentes criaram um “contexto cognitivo comum” de aprendizagem ao tecer nova e diferente narrativa fílmica, ao contar as suas histórias, compartilhar práticas e informar os bons êxitos ou aquilo que poderia ser feito de outra maneira (Sims, 2001).

Os principais temas articulados a partir da visão do filme ‘Apollo 13’, se relacionaram à cultura do trabalhar em grupo que se expressa em atitudes, comportamentos e competências grupais: conhecimentos sobre grupos, saber ser grupo e saber agir como grupo.

Na vida organizacional, na qual atualmente se fala frequentemente de grupos de trabalho, este aparece, nas cenas do filme de Ron Howard, como um lugar reservado e sagrado do trabalho criativo.

Visando a uma análise mais aprofundada e provocando a explicitação de hipóteses sobre a solução que o filme apresentava ao tema abordado, as cenas que compõem os blocos narrativos abaixo descritos foram interrompidas, paralisadas e repetidas, sendo, posteriormente, aglutinado o conjunto de temas suscitados, segundo os objetivos didáticos (Vicentini, 1997).

Bloco 1

A missão da pequena nave Apollo 13 está em crise. O centro espacial de Houston não sabe como afrontar e resolver os numerosos problemas que estão colocando em perigo a vida dos astronautas.

A construção, em um clima de grave emergência, de uma válvula que deverá permitir aos três astronautas uma quantidade suficiente de oxigênio, coloca em prova a capacidade do grupo de inventar uma solução partindo de uma situação de relativa escassez de meios.

O pequeno grupo de trabalho se fecha em uma sala e, com os minutos contados, atinge a sua própria qualidade de coesão e criatividade, conseguindo, no final, resolver o problema.

Com a paralisação e análise dos componentes não-verbais das cenas, os procedimentos cinematográficos, como a iluminação e a montagem interagiram funcionando como ancoragem e induzindo os espectadores-discentes a seguirem uma leitura preferencial (Metz, 1975).

As interpretações no plano da imagem organizaram a polissemia e guiaram o espectador-discente através das diversas e possíveis significações das representações visuais relacionadas aos objetivos e práticas administrativas que se queriam focalizar.

Teoricamente, Eco (1968) fundamentou este procedimento ao explicar que a metáfora da linguagem do cinema apresenta o mundo visível através de um conjunto de signos significantes, codificados iconicamente, ativando o processo de atribuição de um significado.

Em relação à cena da construção da válvula pelo pequeno grupo de trabalho, fragmentos de narrativas dos discentes relataram vivências pessoais acerca de episódios críticos ocorridos em suas vidas no trabalho e nas organizações e os procedimentos e ações que foram “inventados” para resolver o problema.

Para aumentar a especificidade dos significados desses dados filmados, foi estimulada a análise retrospectiva das imagens através de questões com referência explícita à situação fílmica tipo: “Agora, voltando a pensar nisso, quais foram as suas reações àquela parte do filme?”; “Houve algo no filme que lhe deu essa impressão?”.

A análise desse processo fílmico desvelou a reserva de linguagem figurada e simbolismos de onde retirar o material para sistematizar e articular as percepções dos espectadores-discentes com as temáticas previstas nos objetivos didáticos, estimulando a capacidade de simular o ambiente e suas reações e proporcionando um contexto compartilhado no qual os discentes interagiram uns com os outros, mantendo um diálogo e resultando em uma reflexão eficaz.

Com estes depoimentos, constatou-se que no processo analítico do filme a análise é já um ato de criação, se inventa uma ficção (Metz, 1980). Champoux (1999)

salientou as funções metafórica e simbólica do uso dos filmes na aprendizagem. A percepção metafórica ao ligar “duas idéias em uma só frase” (Max Black, 1983) estabelece discrepâncias e conflitos que terminam por deflagrar o processo criativo.

Um vivo debate desencadeou-se acerca dos recentes acidentes ocorridos, durante o ano de 2003, tanto com a desintegração do ônibus espacial Columbia ao seu retorno a Terra como a explosão da Torre de Lançamentos de Alcântara no Maranhão, conferindo atualidade ao filme “Apollo 13” e confundindo as barreiras entre a ficção, a experiência cinematográfica e a percepção cotidiana do real (Metz, 1980).

Esta analogia, salientada também pelos semióticos e pela teoria psicanalítica do cinema, entre a experiência cinematográfica e a experiência perceptiva cotidiana do real na relação significante e significado fílmico, se coaduna com a colocação de Parente (1999) quando afirma que toda imagem não é apenas *tecné*, mas é, sobretudo, *logos* e forma de conhecimento, ou seja, se faz em função de processos de modelagem que constituem mundos possíveis. Outras cenas foram individuadas por estarem ligadas a uma mesma unidade narrativa.

#### Bloco 2

A voz do Comandante Jim Lovell, no início do filme, descreve para um grupo de visitantes no centro espacial de Houston o sentimento que os une: “O astronauta é o membro mais visível de uma equipe. Para todos nós, até ao faxineiro é uma honra. Com uma alavanca moverei o mundo! É isso que estamos fazendo. É inspiração divina. É o que nos une. Acreditamos que tudo é possível”.

Inclui-se nesta unidade a famosa exclamação do comandante de operações do centro espacial de Houston, já no final do filme, ao considerar a missão: “um fracasso vitorioso!”

Esses blocos narrativos articularam a construção de novos textos contextualizados por parte do narrador-docente, suscitando as discussões temáticas sobre o espírito de equipe, a criação de uma imagem positiva do futuro, daquilo que se pode realizar junto (visão), sobre o compartilhamento dos objetivos fundamentais (missão) e a importância dos valores em comum.

A transposição dos signos cinematográficos para a experiência didática desencadeou uma viva produção de enunciados, transformando o espaço físico da sala de aula em um “campo metodológico de energias”, sendo o texto fílmico reconstruído segundo uma variedade de estilos em negociação, inter-relatados dialogicamente, se aplicando tanto ao próprio texto fílmico como ao contexto didático (Barthes, 1968).

Conforme Kristeva (1979), estas práticas significantes oriundas dos discursos artísticos enfatizam a idéia de transformação de uma determinada matéria bruta em um determinado produto. Neste sentido, e segundo a perspectiva de Guigue (1999) de que além da experiência estética, no sentido kantiano, o belo é “objeto de uma satisfação desinteressada”, logra-se que o cinema possa se aprender como experiência de vida.

O uso de uma obra cinematográfica na formação em Administração se conecta a uma reflexão mais geral sobre o significado da experiência organizacional contemporânea, na qual as atividades educativas de referência vêm pensadas, programadas e geridas. Na próxima seção, fazendo referência à gestão do conhecimento, se discute sobre a criação de um contexto cognitivo comum a partir da produção de narrativas de aprendizagem.

## A GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS NARRATIVAS DE APRENDIZAGEM

Até este ponto foram discutidas as contribuições do uso da narração fílmica, em sala de aula, no ensino da Administração, tendo como base a perspectiva da

enunciação segundo o enfoque da semiótica e da teoria psicanalítica do cinema, enquanto uma ulterior evolução da cine-semiótica.

Na experiência acima relatada foi evidenciado que a habilidade de produzir enunciados filmicos depende da experiência e do acesso a um determinado instrumental baseado em fatores culturais e sociais. Os espectadores-discentes ao “falarem” a linguagem cinematográfica estão, em um certo sentido, “inventando-a”, sendo esta permeável às iniciativas e à criatividade individual.

A modelagem de práticas significantes, aplicadas à Administração por parte dos espectadores-discentes, demonstrou as possibilidades de transformação de conteúdos pré-reflexivos (sentidos) em conteúdos reflexivos (significados) a partir das operações imagéticas que o procedimento de leitura de imagens filmicas desencadeia.

Nesta seção, considerando a teoria da gestão do conhecimento, se abordará sobre o uso das narrativas de aprendizagem produzidas nos espaços organizacionais contemporâneos, com o intuito de tecer uma ligação entre estas e o uso da narrativa filmica enquanto instrumento da ação formativa na criação de um contexto cognitivo comum.

No processo de transição da sociedade industrial para uma sociedade da informação, vem se refletindo a crescente importância do conhecimento e de sua utilização para o desenvolvimento das organizações. O conhecimento pessoal pode ser compreendido como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, o qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele é valioso, pois está próximo da ação, constituindo-se também na “informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação” (Davenport & Prusak, 1998).

O caráter distintivo da gestão do conhecimento está no conhecimento coletivo, e não no conhecimento individual dos membros da organização. A atividade central da empresa criadora de conhecimento consiste em tornar os conhecimentos pessoais disponíveis para todos e em todos os níveis da organização. A criação do conhecimento novo é o produto da interação dinâmica entre papéis em um grupo (Brown & Duguid, 2000). Discutindo sobre a relevância que a inovação assume na assim chamada “era do conhecimento”, alguns autores acentuaram seu aspecto intuitivo, destacando, ainda, a necessidade de uma nova teoria de criação do conhecimento organizacional para explicá-la.

Na década de 90, os japoneses Nonaka e Takeuchi (1997) foram pioneiros na difusão da gestão do conhecimento. A gestão dinâmica do conhecimento organizacional tem como tema central o diálogo contínuo entre conhecimento tácito e explícito. O conhecimento explícito é formal e sistemático e, por essa razão, pode ser facilmente comunicado e compartilhado. O conhecimento tácito é altamente pessoal, difícil de se formalizar e, portanto, difícil de se comunicar a terceiros. O conhecimento tácito está, além disso, profundamente enraizado na ação e no envolvimento de uma pessoa em um dado contexto, como, por exemplo, as atividades de um grupo de trabalho ou equipe. Ao mesmo tempo, o conhecimento tácito tem uma dimensão cognitiva importante, que consiste em modelos mentais, crenças e perspectivas tão profundamente entranhadas que são automaticamente tomadas como verdadeiras e, portanto, difíceis de serem articuladas (Nonaka & Takeuchi, 1997). Considerando que o conhecimento tácito inclui modelos mentais e crenças além de *know-how*, a passagem de tácito para o explícito requer um processo de articulação da visão de mundo das pessoas : “Quando estas inventam um conhecimento novo, estão também reinventando a si mesmas, a organização e o mundo” (Nonaka & Takeuchi, 1997).

O ponto de partida da inovação é este tipo de conhecimento não tão facilmente expressável, pois, você tem que fazer com que as pessoas experimentem a nova idéia de forma que possam sentir sua força e possibilidade. Nesta nova realidade organizacional, os gestores compreenderam que os instrumentos e ferram

mentas apropriados para se gerir uma empresa criadora de conhecimento diferem daqueles mais comumente utilizados nas organizações tradicionais.

Em vez de transmitir despejando conhecimento nas cabeças das pessoas, você deve ajudá-las a construir um novo par de lentes para que passem a ver o mundo de nova maneira. Isto requer a criação de novas técnicas de comunicação, ferramentas e instrumentos de ação formativa diferentes que, de fato, façam as pessoas experimentar as implicações de uma inovação, explicitando o conhecimento tácito.

O uso da narração fílmica em sala de aula se apresenta como um método através do qual pessoas embasadas em contextos e vivências diferentes são levadas a entender intuitivamente coisas, através do uso da imaginação e de símbolos. Dependendo dos objetivos didáticos e com o intuito de realçar a aprendizagem, o uso do filme pode assumir a função de um “caso”, ou de uma “metáfora”, ou ainda como “sátira”, como “simbolismo”, e, por fim, como uma “experiência” (Champoux, 1999).

Analogamente, para converter conhecimento tácito em explícito se faz necessário utilizar o depósito de linguagem figurada e simbolismo, como, por exemplo, as metáforas, através das quais se extraem as intuições e percepções das pessoas. Usa-se a metáfora para a compreensão de um elemento da experiência em face de outro produzindo um tipo de descoberta unilateral. Assim, para se chegar a uma “leitura” compreensiva, diferentes aspectos devem coexistir de forma complementar e até mesmo paradoxal.

Nonaka (1991) define três “tipos-ideais” por meio dos quais as organizações podem converter conhecimento tácito em explícito: “metáfora”, “analogia” e o “modelo”. Segundo o autor, é muito difícil distinguir um do outro, pois a mesma frase ou imagem pode incorporar mais de uma dessas funções. Durante este processo, primeiramente as coisas e idéias contraditórias são relacionadas através da metáfora; em seguida, essas contradições são resolvidas através da analogia; e, finalmente, os conceitos criados são cristalizados e incorporados a um modelo tornando-o disponível para o grupo e para a organização.

Morgan (1996) sugere que o uso de uma metáfora implica “um modo de pensar” e “uma forma de ver” que entremeia a maneira pela qual entendemos o mundo. O autor explica que as metáforas exercem uma influência formadora sobre a linguagem, sobre a forma de pensar e de se expressar e, conseqüentemente, de “ler”, compreender e transformar as organizações. A compreensão metafórica abrange uma base de vivência mais ampla que qualquer outra abordagem, não aliciando simplesmente o plano analítico da imaginação, mas envolvendo também competências emocionais e estéticas.

Na introdução do seu livro “Imagens da Organização” (Morgan, 1996), o autor afirma que os Administradores eficazes, em lugar de terem sido “treinados”, desenvolveram suas habilidades na arte de “ler” as situações que estão organizando ou administrando: “o processo de ler e reler freqüentemente ocorre em um nível quase subconsciente e essa aptidão comumente se desenvolve como um processo intuitivo, aprendido da experiência e da habilidade natural” (Morgan, 1996, p.15). Estes Administradores estão cientes de que as novas descobertas aparecem quando se lê a situação sobre “novos ângulos” e que uma leitura mais ampla e variada pode criar um leque também mais amplo e variado de possibilidades de ação.

Segundo Morgan (1996), as teorias e explicações da vida organizacional estão baseadas em metáforas que nos levam a uma “leitura” específica, embora incompletas das organizações, deixando claro o fato que estas são complexas, ambíguas e paradoxais. Para Morgan (1996), o verdadeiro desafio é aprender a lidar com esta complexidade através da modelagem de novas formas de organizar, assim como buscar novas soluções para os problemas organizacionais.

É nesta direção, no acolhimento, em outras palavras, de modelos de pensar diferentes e das necessidades complexas dos atores organizacionais, que já de algum tempo na experiência organizacional se vem desenvolvendo o tema da

narração, seja como nova modalidade de operar, seja como novo método de pesquisa organizacional. Nesta mesma linha de discussão, Davenport e Prusak (1998) destacaram a importância das narrativas para a codificação e coordenação do conhecimento, dando ênfase a este aspecto quando dizem que “uma narrativa convincente, apaixonada e elegante ajuda na eficácia da comunicação do conhecimento”.

Como suporte a esta contextualização se abre espaço para as discussões do teórico do comportamento humano nas organizações, Karl E. Weick (1997), o qual afirma que a perspectiva do *sensemaking* se define como um esquema mental segundo uma valência heurística. O conceito de *sensemaking* é importante porque sublinha a invenção que precede a interpretação: “falar de *sensemaking* significa falar da realidade como uma realização contínua que se forma quando as pessoas atribuem sentido retrospectivamente aos seus contextos e às suas criações” (Weick, 1997, p.15).

Há crescente interesse na utilização de métodos narrativos e lingüísticos quando o assunto investigado é particularmente o processo de aprendizagem organizacional, processos esses que se efetivam por meio da linguagem, da narração de histórias e das conversações (Souza, 2000). Nesse sentido, pode-se dizer que a aprendizagem organizacional é construída pela narração de histórias. Esta premissa se baseia no fato de que o contador de história ou o “tecelão da narrativa” (Sims, 2001), aquele que conta a sua história, compartilha a sua melhor prática e informa os bons êxitos ou aquilo que precisa ser feito de outra maneira. Esta comunicação e diálogos frequentes que dependem de uma reflexão eficaz proporcionam a criação de um espaço cognitivo comum, integrando as perspectivas individuais em uma perspectiva coletiva (Kim, 1993).

## CONCLUSÃO

Este trabalho propôs o uso da narração fílmica no âmbito do processo de aprendizagem em Administração, tendo como referência alguns pontos teóricos e aplicativos da semiótica e da teoria psicanalítica do cinema enquanto uma ulterior evolução da cine-semiótica. A temática da narração cinematográfica foi abordada segundo a perspectiva da enunciação, ao articular os enfoques lingüísticos com base na semiótica, proposta por Metz, Benveniste, Barthes, Kristeva e Bachtin.

Referenciando-se na teoria freudiana da subjetividade humana e da atividade inconsciente, se iluminaram novos pontos sobre os processos textuais implicados na produção de enunciados fílmicos ao indagar a relação entre espetáculo cinematográfico e constituição do sujeito.

Durante o relato da experiência com o uso de filmes, em sala de aula, foi possível constatar que o modo de produção de significados no cinema é ativado da fruição. Neste sentido o uso da narrativa fílmica induz a assunção da perspectiva de enunciação na qual se centraliza a figura do narrador e o seu ponto de vista, facilitando uma explicitação de sentidos com uma representação do *self* na experiência (Bion, 1999). Neste sentido, a narração fílmica, enquanto instrumento de ação formativa, foi discutida como um texto, uma enunciação, um ato lingüístico, um evento que participa da construção de um determinado tipo de sujeito.

Neste contexto, a relação formativa foi interpretada acentuando primeiro a função dos componentes cognitivos e afetivos do conhecimento, ao considerar o sistema de representações presente no processo de construção de significados do objeto de estudo.

E em segundo lugar, considerou-se a função ‘experta’ do formador-docente enquanto função metodológica. O ‘experto’ é aquele que traça caminhos sobre os quais proceder e que introduz técnicas em grau de promover o percurso de aprendizagem. Considerando estas aproximações teóricas baseadas na semiótica e na teoria psicanalítica do cinema, formulou-se a seguinte questão: como o formador-docente pode utilizar os recursos audiovisuais, em particular os filmes, em sala de

aula, fazendo-se narrador das unidades propostas, participando do processo de atribuição de significados possíveis?

Para respondê-la, no decorrer do trabalho, foi constituído um conjunto de procedimentos específicos com a intenção de preparar o texto fílmico para a descrição e discussão das imagens, segundo as reflexões propostas e tendo como base os temas da Administração eleitos para orientar a análise propriamente dita. Neste percurso de análise, enfatizou-se, em um primeiro momento, a relação de ordem simbólica existente entre os esquemas mentais emergentes na análise de uma obra cinematográfica e os objetivos didáticos. Após, foi proposta uma discussão de temas da Administração através do cinema, segundo o projeto didático apresentado por D'Incerti et alli (2000).

Segundo os testemunhos colhidos, os blocos narrativos analisados em sala de aula se converteram em "blocos de sensações": os sentimentos eram visíveis sem que se sentisse a necessidade de traduzir, intelectualmente, aquilo que se vê ou aquilo que se ouve. Considerando a experiência didática vivenciada é possível afirmar que os espectadores-discentes ao narrarem suas experiências e sensações estavam "agindo em imagens", fazendo simbolicamente o que poderiam fazer concretamente, se antecipando na fantasia sobre o que poderia acontecer no cotidiano. Embora a correspondência entre a antecipação imaginária e a situação real possa não ser absoluta, é suficientemente forte para que se baseie nela as ações.

A polissemia emersa durante o processo de análise dos filmes caracterizou o contexto didático como um contexto "inquietao". Ao produzir esta cascata de esquemas mentais segundo uma valência heurística, o uso do cinema como um recurso em sala de aula se associa com a prática do *sensemaking*, ampliando a variedade de linguagens com as quais se opera, implicando uma co-evolução contínua e contingente entre sentidos e significados "instáveis", e, em consequência, abertos a mudanças.

Durante a experiência, o grande desafio foi aquele de monitorar e acompanhar esta "instabilidade" com a intenção de alcançar um resultado de aprendizagem eficaz. A chave consistiu em desafiar os espectadores-discentes a reexaminarem e refletirem sobre as ambigüidades emersas como fonte de conhecimento alternativo. O papel do formador-docente compôs-se no sentido de orientar esta "instabilidade" em direção à criação de conhecimento útil, oferecendo uma estrutura conceitual e ajudando os discentes a encontrarem o sentido de suas próprias vivências. Nestas condições, o cinema (ou melhor, a ficção cinematográfica) faz com que os participantes se sintam neste contexto como "testemunhas oculares" daquilo que vem descrito na tela de projeção que se transfigura em tela de formação.

A formação através dos meios audiovisuais se realiza na dupla articulação da decodificação (ler) e codificação (expressar) de signos diferentes da escrita (textos, imagens e comportamentos). Logra-se que estes signos possam ser transferidos e usados em diferentes situações e áreas do conhecimento, tanto no âmbito do processo de aprendizagem, como no curso da vida cotidiana.

O uso de uma obra cinematográfica na formação em Administração se conecta a uma reflexão mais geral sobre o significado da experiência organizacional contemporânea na qual as atividades educativas de referência vêm pensadas, programadas e geridas. Atualmente, se discute a crescente importância do conhecimento e de sua utilização para o desenvolvimento das organizações. A atividade central da empresa criadora de conhecimento consiste em tornar os conhecimentos pessoais disponíveis para todos, continuamente e em todos os níveis da organização.

Nesta mesma linha de discussão, destacou-se a importância das narrativas de aprendizagem para a codificação, coordenação e comunicação do conhecimento organizacional por meio das funções da "metáfora" na qual as coisas e idéias contraditórias são relacionadas, da "analogia", cujas contradições são resolvidas e do "modelo" por meio do qual os conceitos criados são cristalizados, incorporados e disponibilizados para o grupo e para a organização.

O uso do pensamento metafórico ao engajar e envolver uma base de vivências mais ampla se torna relevante como método para compreender as organizações enquanto fenômenos complexos e paradoxais, possibilitando administrar de diferentes formas não pensadas como possíveis anteriormente. Neste âmbito, a aprendizagem organizacional, através do uso de narrativas filmicas, vem entendida como um processo multifacetado que encerra processos cognitivos individuais, mas depende de uma série de variáveis contextuais que influenciam como as pessoas vêem o mundo e atribuem significados a determinados eventos.

No uso de filmes em sala de aula, se observa que a decodificação da linguagem de imagens (seja ela sonora, visual ou audiovisual) - processo de decomposição e análise da imagem, do mais elementar ao mais complexo -, se converte em um processo lúdico. O espectador da teoria psicanalítica do cinema é o fulcro de toda a operação filmica e da experiência cinematográfica. O filme - cuja afinidade com o sonho é acentuada pelo fato de que ambos são histórias narradas em imagens, que o sujeito narra a si próprio - envolve o espectador em uma complexa trama de prazer e significado, mobilizando as estruturas da fantasia, da identificação e da visão, através da narração, da continuidade e do ponto de vista.

Observou-se que esta experiência de discussão coletiva e compartilhada, orientada por uma função mito-poética e baseada em métodos de uma pedagogia heurística, conduz à descoberta, à invenção e à resolução de problemas, facilitando a aprendizagem em um processo reflexivo de (auto) transformação.

## REFERÊNCIAS

- AGGER, B. Critical theory, poststructuralism, postmodernism: their sociological relevance. *American Review of Sociology*, Vol.17, p. 105-31, 1991.
- APARICI, R. e MATILLA-GARCÍA, A. *Lectura de imágenes*. Madrid: Ediciones de la Torre, 1998.
- BACHTIN, M. *Estetica e romanzo*. Torino: Einaudi, 1979.
- \_\_\_\_\_. *L'autore e l'eroe. Teoria letteraria e scienza umane*. Torino: Einaudi, 1988.
- BARTHES, R. Rhétorique de l'image. In: *Communications*, vol. 4, 1964.
- \_\_\_\_\_. *Il grado zero della scrittura seguito da Nuovi saggi critici*. Torino: Einaudi, 1982.
- \_\_\_\_\_. La mort de l'auteur. In: *Mantéia*, 5, 1968.
- BLACK, M. *Modelli, archetipi, metafore*. Parma: Pratiche Editrice, 1983.
- BROWN, J. S. e DUGUID, P. *The social life of information*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000.
- BENVENISTE, E. *Problemi di linguistica generale*. Milano: Il Saggiatore, 1985.
- BION, W. R. *Apprendere dall'esperienza*. Milano: Mondadori, 1999.
- CABRAL, A C. de. A análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da administração: um olhar inicial. *XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação - ENANPAD*, Campinas: ANPAD, 2001.
- CANEVACCI, M. *Antropologia del cinema*. Milano: Feltrinelli, 1982.
- CAPRETTINI, G. P. *Aspetti della semiotica. Principi e storia*. Torino: Einaudi, 1980.
- CASSETTI, F. e DI CHIO, F. *Analisi del film*. Milano: Bompiani, 2001.
- CHAMPOUX, J. Film as a teaching resource. *Journal of Management Inquiry*, vol. 8, nº 2, p. 206-217, 1999.



\_\_\_\_\_ Animated films as a teaching resource. *Journal of Management Education*, vol. 25, nº 1, p. 79-100, 2001.

DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

D'INCERTI, D; SANTORO, M e VARCHETTA, G. *Schermi di formazione. I grandi temi delle risorse umane attraverso il cinema*. Milano: Guerini e Associati, 2000.

ECO, U. *La struttura assente*. Milano: Bompiani, 1968.

FREDA, M. F. La narrazione come strumento dell'azione formativa: resoconto di un'esperienza con educatori di strada. *Psicologia della salute. Trimestrale di psicologia e scienza della salute*, n. 2, Milano: Franco Angeli, p.118 – 126, 1999.

FREUD, S. *A interpretação dos sonhos*. Rio de Janeiro: Imago, 1972.

GUIGUE, A. Cinema e experiência de vida. In: MORIN, E. *O desafio do século XXI: religar os conhecimentos*. Lisboa: Instituto Piaget, 1999.

IPIRANGA, A. S. R. Un esempio di lettura semiótica applicata al linguaggio. *Rivista della Società Italiana di Psicologia*, Anno XVI, n.2, p. 32-42, 1998.

KIM, D. H. The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*. Vol. Fall, p. 37-50, 1993.

KRAISKI, G. *I formalisti russi nel cinema*. Milano: Garzanti, 1971.

KRISTEVA, J. *La rivoluzione del linguaggio poetico*. Venezia: Marsilio, 1979.

LAPLANCHE, J. e PONTALIS, J.B. *Enciclopedia della psicoanalisi*. Bari: Laterza, 1993.

LAPSLEY, R. e WESTLAKE, M. *Film theory: an introduction*. Manchester: Manchester University Press, 1988.

LUZ, R. Cinema e Psicanálise: a experiência ilusória. *IDE*, Vol. 17), 1989.

METZ, C. *Linguaggio e cinema*. Milano: Bompiani, 1977.

\_\_\_\_\_ *La significazione nel cinema*. Milano: Bompiani, 1975.

\_\_\_\_\_ *Cinema e Psicoanalisi*. Venezia: Marsilio, 1980.

MONACO, J. *How to read a film: The art, technology, language, history, and theory of film and media*. New York: Oxford University Press, 1981.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I. The knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, November – December, p. p.96-104, 1991.

OLIVEIRA, M. A. *15 Cenas de Filmes de Sucesso para Treinamento do Comportamento Pessoal nas Empresas*. São Paulo: Gente, 1997.

PARENTE, A. *O virtual e o hipertextual*. Rio de Janeiro: Pazulin, 1999.

PASSARELLI, C. A F. Imagens em diálogo: filmes que marcaram nossas vidas. In: SPINK, M.J. (org.). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano. Aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 1999.

PASOLINI, P. P. *Empirismo eretico*. Milano: Garzanti, 1972.

PERLS, F. *A abordagem gestáltica e testemunha ocular da terapia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

STAM R.; BURGOYNE, R. e FLITTERMAN-LEWIS, S. *Semiologia del cinema e dell'audiovisual*. Milano: Bompiani, 1999.

SIMS, D. Aprendizagem organizacional como o desenvolvimento de histórias: cânones, apócrifos e mitos piedosos. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. E ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Y. S. de. Conversação e aprendizagem organizacional: perspectivas para a investigação. *XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação – ENANPAD*. Florianópolis: ANPAD, 2000.

THOMPSON, W. I. *Gaia. Uma teoria do conhecimento*. São Paulo: Gaia, 2000.

VICENTINI, C. A. História e Ensino: o tema do sistema de fábrica visto através de filmes. In: BITTENCOURT, C. (org). *O saber histórico na sala*. São Paulo: Contexto, 1997.

WEICK, K. E. *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*. Milano: Cortina, 1995.

WOOD, T. Metáforas espetaculares: do dramatismo teatral ao dramatismo cinematográfico. *XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação – ENANPAD*. Campinas: ANPAD, 2001.

# CARNAVAL, MERCADO E DIFERENCIAÇÃO SOCIAL\*

Cristina Amélia Pereira de Carvalho\*\*  
Gustavo Madeiro\*\*\*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar as mudanças ocorridas no carnaval desde sua origem até a formação das micaretas (carnavais fora de época), com o pressuposto do predomínio da organização empresarial no campo. Para tanto, foi utilizada uma abordagem de poder, mais especificamente a teoria dos campos sociais de Pierre Bourdieu. A estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso do campo do carnaval em Maceió, capital de Alagoas. Na luta entre os atores pelo direito de fazer valer a sua interpretação da Festa, as conclusões apontaram para uma reestruturação do campo na qual a valorização de uma lógica do interesse foi ao mesmo tempo causa e efeito da emergência de novos atores. A aparência de desinteresse dos blocos tradicionais se transformou em exceção, e a busca pelo lucro, baseada em um modelo empresarial, a regra. Mas, mais que considerações sobre eficiência, a forma empresarial de organização mostrou-se um instrumento que, dentro do carnaval, podia garantir a distinção social.

## ABSTRACT

This paper analyzes the changes happened in the carnival since its origin to the formation of the micaretas (carnivals out of time), based on the supposition that there is a domination by business organization at the field. An approach of power has been used, more specifically Pierre Bourdieu's concepts and ideas. The methodological procedure adopted was the case study research at the field level of carnival in Maceió, capital of Alagoas State. In a fight among the actors for the prerogative to impose their own interpretation of the party, the result has been a restructuring of the field, in which the valorization of a logic of interest was, at the same time, cause and effect of the new actors' emersion. The apparent indifference of the traditional associations became exception, and the search for the profit, based on a business model, the rule. But more than considerations about efficiency, the business organization model has shown an instrument that, inside of the carnival, could guarantee the social distinction.

\* Este Trabalho foi originalmente apresentado no VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, em Coimbra, Portugal, em Setembro de 2004.

\*\* Prof<sup>a</sup>. UFPE/PROPAD

\*\*\* Mestre UFPE/PROPAD

## INTRODUÇÃO

O Carnaval representa a mais importante festa para vários povos e, por isso, constitui um reservatório de ritmos e símbolos que sobreviveram à multiplicidade de “carnavais” ao longo do tempo, e que se retro-alimentam constantemente na grande festa carnavalesca. Esta observação é particularmente válida para o Brasil, onde a festa nacional reúne inúmeras formas e possibilidades e que parece, ao observador desavisado, conservar as mesmas supostas características de liberdade e quebra de regras de sua origem.

Os agradecimentos aos deuses e os pedidos por prosperidade, as críticas e sátiras, e a possibilidade de quebra das regras diárias, num jogo de inversão aparente da hierarquia social, são alguns dos traços comumente associados ao carnaval de todas as épocas. No entanto, segundo a suposição deste trabalho, tais associações estão baseadas em uma idealização do passado. Argumenta-se que a grande organização empresarial tomou o espaço antes ocupado por pequenas organizações locais, implantando seus traços característicos na Festa.

O modelo de organização empresarial dominante no sistema capitalista tem práticas, leis de funcionamento e valores próprios que atualmente se espalham pelos mais variados setores da atividade humana. Transformação de tudo em mercadoria, valoração de tudo em termos econômicos, medidores de desempenho e qualidade, profissionalização de quadros, submissão às leis do mercado (oferta x procura), entre outras, são os traços das organizações de nossa época.

Para ilustrar o suposto predomínio da organização empresarial no campo do carnaval, este artigo apresenta um estudo realizado em Maceió, capital do Estado de Alagoas, e analisa as mudanças ocorridas no carnaval local desde sua origem até os dias atuais. Para tal, são estabelecidas alguns pressupostos em torno dos quais se constrói a análise: (a) a festa do carnaval pode ser sociologicamente representada como um campo social no qual atores sociais agem de modo a emprestar à Festa a sua própria lógica de ação; e (b) as mudanças sofridas no carnaval podem ser entendidas como resultados de arranjos de poder que representam o esforço dos atores do campo social do carnaval em transmitir e fazer valer sua própria interpretação da realidade.

Essas idéias apóiam-se nas formulações teóricas de Pierre Bourdieu e, principalmente, em sua teoria dos campos sociais (Bourdieu, 2000; Bourdieu e Wacquant, 1992), na qual o espaço social pode ser comparado a um mercado em que os diversos atores são investidores com interesses e estratégias, em busca de capitais específicos.

Quanto mais capitais acumular, mais poder deterá o ator. No entanto, cada tipo de capital tem um valor diferenciado, e a definição desse valor é também razão de disputa. Isso explica parte das lutas entre os atores sociais, que se utilizam de diversas estratégias, planejadas ou não, racionais ou inconscientes, para controlar os capitais e definir-lhes a importância de acordo com seus interesses. Os diversos capitais, quando reconhecidos como legítimos, transformam-se em capital simbólico, uma espécie de “capital universal”, que traz prestígio e reputação a seus detentores.

Ao fazer-se uso da teoria dos campos sociais de Bourdieu, assumem-se como válidos, para explicar o carnaval como fenômeno social, os capitais que, segundo o autor, movem o campo social: o capital econômico (a soma dos recursos materiais e financeiros disponíveis), o capital cultural (educação, sotaque, etiqueta, convivência com bens da alta cultura) e o capital social (rede de relações). Entretanto, para tratar a especificidade do carnaval propõe-se, nesta investigação, a ocorrência de dois capitais específicos a este campo, e válidos, a princípio, somente neste espaço: o capital tradição (que se refere à legitimidade acumulada pelos atores, em razão de sua atividade artística) e o capital empresarial (que se refere à legitimidade acumulada pela utilização de um modelo organizacional difundido e estabelecido, ou seja, o modelo empresarial de organização).

Diferentes estratégias são usadas no campo social para o domínio das regras do jogo. A estratégia aqui não representa exclusivamente seu sentido racional, não necessariamente inclui planejamento e não é prerrogativa de atores guiados pelo interesse instrumental. A participação em um campo implica o reconhecimento das regras do jogo e dos capitais valorizados; o aparente desinteresse pode, portanto, ser uma estratégia de jogo. As estratégias utilizadas têm origem na história do ator no campo, nas condições objetivas de sua atuação e na interdependência com outros atores. Ou seja, originam-se de um *habitus*, termo que busca pôr em evidência tanto os constrangimentos estruturais sobre a ação dos atores como suas capacidades criadoras e ativas (Bourdieu, 1996; Bourdieu, 1990; Misoczky, 2002). O *habitus* é um sentido prático, a “manha do jogo”, que orienta os atores para a ação, sem que a escolha das ações seja racional ou planejada, e sim natural, “o que o jogo pede que se faça”. No entanto, o *habitus* não é uma estrutura mental fixa, imutável. Está incessantemente se reconstruindo e produzindo novas interpretações e ações; procurando redefinir regras.

A capacidade explicativa desses conceitos foi testada nesta pesquisa sobre o carnaval da já referida cidade de Maceió, cujos principais traços incluem um perfil qualitativo de cunho histórico-interpretativo, com um recorte de tipo seccional e perspectiva longitudinal. Além da pesquisa em documentos, os dados foram colhidos através de observação direta e entrevistas. Para a seleção dos entrevistados, utilizou-se o método bola-de-neve que, a partir de uma amostra inicial, reúne os sujeitos à medida que a pesquisa avança. Os entrevistados foram todos indivíduos com experiência e notório saber na festa carnavalesca. As conclusões apresentadas são baseadas em uma análise interpretativa do conteúdo dos discursos dessas fontes.

Considerado o carnaval como um campo social, em que diversos atores lutam por prêmios reconhecidos por todos, buscar-se-á desenvolver a descrição e análise das lutas ocorridas neste espaço. Interessam-nos os atores envolvidos, os capitais em jogo, os interesses e as estratégias utilizadas.

## CARNAVAL E TRADIÇÃO

O carnaval no Brasil chegou com os colonizadores portugueses, sob o nome de “entrudo”, ou festa de mela-mela. No século XVIII, a Festa já estava disseminada pelas grandes cidades brasileiras, inclusive Maceió. Apesar de a princípio ser uma comemoração realizada pelas classes dominantes (que utilizavam limões de cheiro, lança-perfume, confetes e serpentinas), este estilo de festa fez sucesso nas classes subalternas (escravos, índios e mestiços, que usavam barro, ovos e frutas). A popularidade da festa deu início à repressão aos pretensos abusos, posto que qualquer tipo de comemoração livre poderia ser um ensaio para rebeliões e levantes (Reis, 2002).

Com o fim da escravidão no Brasil, os ventos de liberdade e igualdade que sopravam ditaram um rearranjo das formas de controle social e dos mecanismos visíveis de repressão. Seria contraproducente impedir os “populares” de ocuparem as ruas e nelas brincar e comemorar. No carnaval, sair às ruas era garantia de se envolver nessas brincadeiras gerais e servir de alvo para os brincantes. As elites urbanas afastaram-se então dos locais públicos e passaram a realizar as festas em suas casas, no “espaço privado”, preservando, assim, suas diferenças, sua distinção. Nelas usavam-se máscaras e fantasias trazidas da Europa, ricamente ornamentadas e impossíveis de serem imitadas pela plebe nas ruas. Na exuberância do visual, entre outros aspectos, as famílias tradicionais preservaram sua distinção.

É nessa época, na virada do século XX, que se percebe um reordenamento do uso do espaço público, em que, mesmo sem nenhuma proibição ou violência, certas ruas ou regiões são socialmente proibidas para as classes subalternas (Araújo, 1996). Com o controle dos órgãos públicos e uma legislação “adequada”, foi possível estabelecer limites aos brincantes, prendê-los ou perseguir-los por

quaisquer “excessos”. Ao normatizar, regular e controlar cada vez mais essas comemorações, as classes dominantes lograram relegá-las aos subúrbios.

O espaço público delimitado, novamente apropriado, as festas voltam às ruas. Afinal só se é distinto quando existe comparação e se é alvo de desejo.

No começo em imponentes cavalos, e depois em carros recém importados (em uma época em que esses eram bens exclusivos), surgiam as primeiras sociedades carnavalescas em Maceió, formadas pelas classes dominantes que saíam às ruas no desfile do *Corso*. Inspirado nos desfiles venezianos, o *Corso* trouxe as festas de volta para as ruas, agora já mais controladas.

Nas primeiras décadas do século XX uma razoável classe média, que já ocupava espaço e funções na cidade, se apropriou da idéia e fundou suas próprias agremiações. Surgem os *blocos de carnaval*, nos quais o luxo ou a singeleza das fantasias, a banda amadora ou a grande orquestra e até mesmo os ritmos de frevo ou as marchinhas de carnaval indicavam a origem social dos componentes. O Zé Pereira, “com sua orquestra de bombos e sua música de pancadaria a que se iria incorporar os desfiles de carros alegóricos e de crítica” (Brandão, 1983, p.4), e os clubes de rua são desta época. Essas são as primeiras agremiações carnavalescas relativamente organizadas, cujas fantasias e máscaras, previamente definidas, construía os enredos.

A maioria das agremiações reproduzia a temporalidade efêmera da Festa ao existir apenas por poucos dias, desfazendo-se logo depois para ressurgir no ano seguinte. Os integrantes custeavam suas próprias fantasias e os instrumentos e, quando a agremiação sobressaía nos desfiles, os comerciantes e moradores ricos da cidade ofereciam-lhe contribuições para sua manutenção. No Livro de Ouro eram anotadas as contribuições e, nos dias da Festa, os “mecenás” recebiam o privilégio da visita dos Blocos em suas casas ou lojas. Aumentavam-se, assim, as vendas dos comerciantes e o prestígio dos beneméritos doadores.

A proliferação de blocos de rua conduziu o retorno das classes dominantes para ambientes fechados. Surge então uma novidade: os *clubes sociais*. Eles eram a ampliação dos bailes de máscaras que saíam da reclusão das casas particulares e assumiam uma existência semi-pública nas sedes dos clubes, com entrada restrita aos sócios, que pagavam caras anuidades. Estes clubes, que funcionavam todo o ano, eram administrados por uma diretoria permanente, geralmente eleita entre os sócios. No carnaval, os clubes chegavam a promover, cada um, 12 bailes em 4 dias.

Ainda neste movimentado início do século XX, mais um tipo de agremiação surge no campo carnavalesco de Maceió: a *Escola de Samba*. Inspiradas no modelo carioca de carnaval, espalham-se por todo o país e levam consigo o ritmo, que virou símbolo nacional. Como parte do esforço de integração do governo Getúlio Vargas, o desfile das escolas do Rio de Janeiro é divulgado em todo o país. O carnaval era agora destaque nos jornais e rádios e, alguns anos depois, também na televisão. Mais que difundir uma prática cultural, essa campanha padronizou o modelo de festa carioca (desfile em um corredor, com o formato, tamanho e número das alas definidos e forte apoio governamental, uma forma de propagandear valores de interesse governamental).

Em Maceió, as escolas de samba eram “adotadas” por seus bairros de origem. Ali, gerações de moradores cresciam com a escola ou o bloco onipresente. Algumas agremiações atuais nasceram nesta época, e até hoje preservam as mesmas características de sua fundação, utilizando antigos ritmos e símbolos. A renovação dos integrantes era garantida, pois as crianças cresciam com a presença dos blocos em seus bairros, principalmente nos do subúrbio.

Os diretores, participantes da agremiação desde sua fundação, exaltam o amor à escola, o desinteresse e a entrega. No seu espaço de influência, geralmente o bairro onde nascem, a participação no bloco traz uma posição de destaque, de liderança. Não se trata só do desfile de carnaval; mais que tudo, aquele é um local de encontro e solução de problemas comuns, de proteção em relação ao exterior. O diretor do bloco exerce o papel de líder na comunidade e de representante da comunidade para o mundo exterior. Nas escolas, poucos eram funcioná-

rios remunerados, e a maioria dividia sua profissão com as responsabilidades na agremiação. A maior riqueza de uma escola era sua tradição: quanto melhor ela traduzisse as origens e a cultura da sua comunidade em seu desfile, mais atenção ela atraía. Sua sobrevivência estava garantida, por representar ela própria um patrimônio do bairro onde tinha sede.

Pelo brilho, pela fama e pelo número de agremiações e manifestações carnavalescas, essa época pode ser considerada a fase áurea do carnaval de Maceió. A grande maioria das agremiações era pequena e desestruturada, algumas duravam apenas um ano, outras funcionavam apenas nos dias de festa.

As agremiações não almejavam lucro, mas buscavam reconhecimento de seu valor simbólico. A tradição da agremiação, ou sua capacidade de perdurar no tempo e representar os valores de sua comunidade, era o capital mais valorizado. Isso atraía até mesmo uma parte das classes dominantes para as sedes dessas agremiações, nos bairros mais desprivilegiados. Além disso, o capital de tradição angariava-lhes poder, de modo que elas podiam controlar o formato da festa. Ainda não existiam empresas no campo, porque esse não era ainda visto como um setor interessante comercialmente, mas também porque o capital econômico ainda não havia adquirido valor.

O esplendor da Festa começou a se esvaír em meados do século XX. Podem ser apontadas diferentes explicações, sem que nenhuma por si só seja capaz de explicar todo o fenômeno. O crescimento dos custos para fazer desfilar as escolas, que era o modelo exigido por atores poderosos do campo; a repressão e censura aos temas de muitas agremiações por parte do governo ditatorial; o novo deslocamento das festas de prestígio das agremiações locais para os carnavais de Recife, Rio e Salvador, são alguns dos fatores que podem ser apontados. O que, entretanto, sobressai é o novo direcionamento das camadas dominantes, em sua busca incessante por práticas que as distingam, que começam a abandonar a cidade nos dias de festa, seja para brincar o carnaval (e acumular capital simbólico) nos grandes centros, seja para descansar (e acumular capital simbólico!) em suas casas de praia em balneários próximos. Sem as classes dominantes na cidade, a festa perdeu o interesse tanto para o Poder Público (que passa a não mais financiar o carnaval) como para a imprensa (que perde seus principais consumidores e passa a declarar o carnaval da cidade morto).

## REESTRUTURAÇÃO E JOGOS DE PODER

Na época que antecede a quaresma, em fevereiro ou março, não há mais uma grande festa na cidade de Maceió. Rareiam as escolas e os blocos de carnaval; e os que ainda persistem não têm nenhum apoio público. As oligarquias dirigentes (que nunca tiveram nenhum compromisso com o futuro de sua terra natal, e isso a história de Alagoas o comprova) deslocam-se para as capitais dos estados vizinhos, Salvador e Recife, onde o carnaval encontrou caminhos de renovação. Os poucos blocos de carnaval remanescentes estão confinados aos subúrbios da cidade.

Mas, assim como o Fênix, eis que nasce em Maceió uma das maiores festas carnavalescas do país, a micareta<sup>1</sup> (um carnaval fora de época) denominada *Maceió Fest*, mas que não acontece antes da quaresma senão que em novembro. Reunindo mais de 300 mil pessoas em cada um de seus quatro dias, o evento atrai turistas de todas as partes do mundo e movimenta milhões de reais em investimentos e patrocínios. Organizado pela Liga Independente dos Blocos Carnavalescos de Maceió, o evento conta com o apoio do Poder Público Municipal e de diversas empresas interessadas em divulgar suas marcas e fazer negócios, seja através da venda de discos, ou da ocupação da rede de hotelaria em um período de baixa estação.

<sup>1</sup> O nome foi inspirado numa mistura entre as palavras "mi-careme" (festa francesa realizada no sábado de aleluia ou quinta-feira santa) e careta (nome dos foliões que usam máscara).

Este tipo de carnaval antecipado teve origem em Feira de Santana, cidade do interior da Bahia, em 1937, quando as chuvas impediram a realização do carnaval na época tradicional. Mas o grande impulso para esses carnavais fora de época foi a invenção do trio elétrico, em Salvador, em 1950, que possibilitou o nascimento do carnaval de massas. A Festa nacional adquiria uma inesperada atratividade para o mercado, pois, enquanto as bandas e orquestras eram adequadas para pequenas aglomerações, os trios elétricos permitiam a reunião de milhares de pessoas em um mesmo local (Oliveira, 2000).

Com o passar dos anos, foram adicionadas inovações tecnológicas aos instrumentos elétricos originais, e grandes caixas de som, veículos cada vez maiores e projetos de engenharia e visuais tornaram-se comuns. As novidades exigiam grandes investimentos, e as organizações se firmaram em torno de estruturas profissionais. Organizações diversas (principalmente empresariais) começaram a atuar no carnaval em todo o Brasil, pois viram na exploração comercial da festa um grande nicho de mercado. O número de participantes no carnaval fora de época ou micareta explodiu.

Os jovens de classe média deixam então os clubes e voltam para as ruas que agora têm animações mais ajustadas ao seu gosto elitizado. Mas as famílias só lhes permitem a participação nestas festas de rua se sua segurança estiver garantida. E, assim, o formato da festa se ajusta às necessidades de seu novo público. Só desfilam nos blocos os foliões portadores de abadá (traje característico de cada bloco, cujo motivo é guardado a sete chaves para evitar falsificações e liberado horas antes do desfile) a preços nada módicos e diferentes segundo o prestígio de cada bloco. Mas essa não é uma medida suficiente: há que separar muito claramente os foliões credenciados dos "pipocas" (aqueles que acompanham à distancia o som do trio elétrico). É criada a figura do "cordeiro", jovens rapazes de origem humilde cuja função, remunerada a qualquer preço, é formar uma corda humana em torno do bloco e separá-lo, protegendo-o, dos que querem se divertir de graça. O evento tem hoje em dia uma estrutura complexa - com camarotes, infra-estrutura sanitária, bares, assistência médica, aparato de segurança, estratégias mercadológicas sofisticadas e um numeroso quadro de pessoal -, no qual os grandes blocos desfilam com cerca de três mil foliões cada um.

Em Maceió, o primeiro trio profissional surgiu, em 1985, quando da campanha eleitoral para a prefeitura. No carnaval, o comitê de campanha de um dos candidatos trouxe da Bahia o trio Tapajós, que era o mais importante do país e já funcionava como uma empresa. No carnaval do ano seguinte, vários trios foram improvisados e surgiu o bloco "Meninos da Albânia", cujas origens estão na comemoração de uma vitória eleitoral do Partido Comunista do Brasil. O bloco fazia referência às idéias do partido e tentava, com isto, arregimentar novos membros e quebrar um pouco a sisudez da atividade política. Com intenções parecidas, surgiram blocos como o Filhos da Pauta (ligado ao Partido Socialista Brasileiro) e o Puro Tesão (ligado ao Partido dos Trabalhadores). O Meninos da Albânia deu início a um novo formato de bloco carnavalesco em Maceió, composto pelo conjunto trio elétrico/corda/axé music. Blocos como o Tutti-Frutti, o Caveira, o Pó de Giz e o Gela-Goela ganharam vulto e mais tarde viriam a dar origem ao Maceió Fest.

A primeira versão do Maceió Fest, como carnaval fora de época, foi pequena e contou com apenas 4 blocos locais e 30 mil foliões no total, entre desfilantes e pipocas. Foi fruto da iniciativa de uma nova gestão da prefeitura e de alguns empresários do setor de entretenimento. Não teve uma grande cobertura jornalística, apenas algumas notas soltas, e foi, ainda, considerado uma preparação para o carnaval. Mas com o decorrer do tempo cresceram as atenções sobre o evento, o montante dos recursos envolvidos e as suas potencialidades de gerar negócios.

O auge da festa ocorreu em 2000, quando foram montados 426 camarotes e arquibancadas para 2500 pessoas, e desfilaram mais de 20 mil foliões nos blocos, além de centenas de milhares na 'pipoca'. Para fazer frente a tais números, a estrutura organizacional do evento assumiu enormes proporções. São cerca de 15 profissionais trabalhando durante todo o ano na sede da Liga Independente. A estru-



tura é composta por diretoria, assessoria jurídica, assessoria de imprensa, tesouraria e central de processamento de dados. Cerca de 800 comissários vendem os abadás com quase 1 ano de antecedência, são contratados mais de 500 cordeiros por bloco e é utilizado um efetivo policial de 1500 agentes. Atualmente, o evento conta com 7 blocos oficiais<sup>2</sup> e cerca de 20 blocos-pipoca. Entre os blocos oficiais, o Nana Banana, o Cocobambu e o estreante Uau são franquias dos famosos blocos Chiclete com Banana, Asa de Águia e do Babado Novo, de Salvador da Bahia.

No início, apenas as elites frequentavam o evento, pois os preços eram proibitivos. Como todo o empreendimento empresarial, o Maceió Fest tende ao consumo máximo, e o crescimento era quase uma obrigação, já que os seus custos fixos são consideráveis. Como estratégia de conquista de mercado, foram criados outros blocos além dos originais; blocos de 2º nível, mais baratos, que possibilitariam o consumo de camadas sociais menos abastadas. Para essas, a frequência aos blocos da elite era impossível, mas pelo menos a prática de desfile em blocos fechados poderia ser copiada. Como reforço, foram criadas facilidades financeiras para os compradores dos abadás (como a possibilidade de pagamento em prestações, o fornecimento de um cartão de descontos etc.), iniciativas que não têm relevância para os ricos, mas que permitiram atrair as camadas sociais de menor renda da sociedade.

A Liga Independente dos Blocos Carnavalescos de Maceió procurou diversificar suas atividades para não depender exclusivamente da renda gerada pelo Maceió Fest. Tornou-se uma produtora de eventos durante todo o ano e hoje promove shows relacionados ao Maceió Fest. Nas melhores épocas, chegou a promover dois shows por mês com as estrelas da música baiana. Atualmente, a Liga é a organizadora oficial do Carnaval Maceioense (o Carnaval que antecede a quaresma), papel que sempre coube à Prefeitura Municipal de Maceió, e, assim, o Poder Público decidiu limitar-se a repassar os recursos para a organização da festa.

Desde o início, o Poder Público apoiou o novo modelo de carnaval. A prefeitura planejava transformar Maceió em pólo turístico do Nordeste, tendo como exemplo as cidades de Fortaleza, Natal e Salvador, que já realizavam carnavais fora de época. Maceió procurou inserir-se neste contexto, e após uma longa história de tentativas de desenvolvimento econômico frustradas (a indústria açucareira, o Programa de Álcool Combustível e o Pólo Cloroquímico), é a vez do turismo “salvar a pátria”.

Sem querer entrar nessa discussão, é entretanto de ressaltar a opção dos dirigentes políticos desse Estado, de abdicar de uma possibilidade autóctone de desenvolvimento econômico sustentável e aceitam a divisão internacional desigual, na qual os países centrais produzem bens industriais e países subdesenvolvidos produzem bens primários e comercializam suas belezas naturais (Bastos, 1999; Holanda, 2003).

Assim, a cidade, sem nenhum setor produtivo competitivo e sem recursos para investimentos, buscou o financiamento de órgãos de fomento e o apoio da iniciativa privada para incrementar sua receita turística. Enquanto abandonava o carnaval, sujeito à concorrência de cidades maiores, o poder público apoiava o modelo empresarial de festa proposto pela Liga Independente, já que o carnaval tradicional, com foco nas classes populares, não gerava receita, e o novo carnaval, apesar de segregacionista, poderia atrair a atenção de foliões endinheirados de todo o Brasil, o que realmente aconteceu. O apoio do poder público (com estrutura, dinheiro e contatos) foi, portanto, um dos principais fatores que permitiram o sucesso desse evento.

A imprensa também apoiou o Maceió Fest e teve importância na fixação e naturalização do novo modelo. Sob uma aura de imparcialidade e neutralidade que reforça sua influência, a imprensa seleciona, propositadamente ou não, as notícias que divulgará de acordo com interesses específicos (Martino, 2003). A

<sup>2</sup> *Nana Banana; Uau; Cocobambu/Jangada; Caveira/Cerveja e Companhia; Xô Preguiça; Filhos da Pauta e Beijo.*

imprensa, ainda que se esforce em parecê-lo, não é um ator social independente e, assim, atende a interesses de setores específicos da sociedade. Para ela, a ocorrência de um grande evento na cidade é motivo de regozijo, pois pode ter manchetes chamativas, atrair publicidade, vender mais jornais, ter mais espaços nas notícias televisivas nacionais e transmitir as notícias da festa para os grandes centros, como São Paulo e Rio de Janeiro. Além disso, as mesmas elites que consomem o produto Maceió Fest são o público alvo dos produtos e informações oferecidos pela mídia.

A atenção da mídia talvez seja uma das primeiras considerações das organizações empresariais quando da decisão de investimento em eventos culturais. Nos primeiros anos, os patrocínios de empresas privadas eram escassos e de pouco valor, primordialmente de empresas locais. A fase áurea do evento coincidiu com a época da famosa disputa de publicidades das empresas cervejeiras, a “guerra das cervejas”, em que as marcas investiram pesadamente em propaganda de todo o tipo e tornaram-se rapidamente as maiores patrocinadoras do Maceió Fest. Além dessas, as empresas telefônicas estão presentes com outra boa parte dos patrocínios. Alguns deles têm camarotes reservados, que geralmente usam para oferecer aos funcionários e clientes e para divulgação e propaganda. Para as empresas, são várias as vantagens desses patrocínios. Sua marca é vista e divulgada, e seu nome fica associado a um evento ‘cultural’. No caso das bebidas, elas se transformam em fornecedoras exclusivas do evento e suas vendas explodem nos dias da festa. Apesar de não poderem contar com o benefício do abatimento do Imposto de Renda, outros ganhos não tangíveis devem ser considerados para as empresas patrocinadoras, pois lucros indiretos são auferidos. É importante para essas empresas criar um clima social e político favorável para suas atividades, pois isso lhe permitirá benefícios em questões de impostos, fiscalização, meio ambiente ou exportação.

O início do Maceió Fest coincidiu com a explosão do ritmo axé em todo o país. Na década de 1990, esse ritmo foi responsável por recordes nas vendas de discos nacionais. Sua difusão era interessante às grandes gravadoras, pois, assim como o samba, em outras épocas, o axé era um ritmo adequado para o grande público, sem muitas variações ou complicações melódicas, e que facilitaria a produção e o consumo em todo o país, para além das regionalidades. A fabricação de estrelas da música, que pretensamente representariam o estereótipo da elite também em seu estilo de vida, surgiu como uma estratégia de ganho de mercado. No entanto, já a partir de 1999, o ritmo entrou em crise, os patrocínios a micaretas menores (que necessariamente usam o axé) começaram a minguar e a propaganda se concentrou nos principais mercados.

As agremiações carnavalescas tradicionais (incluindo-se aqui troças, blocos e escolas de samba) são hoje figurantes na festa. A diminuição do apoio do Poder Público, na década de 1970, deixou-as em situação de penúria e provocou muitas extinções. Mais que isso, o crescimento da cidade e a mudança no perfil de sua população destruíram as bases sobre as quais se apoiavam as agremiações tradicionais. As condições de seu surgimento não mais existem, e a nova época só admite a organização empresarial.

Uma das alternativas encontradas para sua sobrevivência foi a alteração de seus objetivos. A festa não mais comportava participantes desestruturados e ocasionais, o que fez mudar a relação desses blocos com o carnaval. Muitas agremiações extinguíram-se ou mudaram de foco, como os clubes, que hoje não mais promovem bailes carnavalescos, funcionando simplesmente como clubes sociais. Mesmo mantendo-se o desfile carnavalesco como foco principal da agremiação, outras fontes de recursos foram necessárias. Agremiações que se declaram tradicionais e que criticam a mercantilização do carnaval e a banalização dos ritmos viram-se obrigadas a promover festas e eventos regados a música baiana, pagode ou brega, ritmos da moda, durante todo o ano, para garantir sua sobrevivência. Organização passou a ser a palavra de ordem. Profissionalização das atividades, remuneração dos integrantes, perda da identificação com as comunidades de origem,

utilização de instrumentos e técnicas contábeis cada vez mais elaboradas, transformação de símbolos e ritmos em produtos. Essas são só algumas das práticas utilizadas por qualquer empresa que passaram a ser utilizadas pelas agremiações carnavalescas. A atuação no campo do carnaval das empresas (incluindo-se a Liga Independente), com o apoio do poder público, é causa e consequência da valorização do capital econômico entre as agremiações locais, em detrimento do capital de tradição.

Algumas dessas agremiações até participam do Maceió Fest, esporadicamente (o que, aliás, é uma estratégia da Liga Independente para diminuir as reclamações, ao sugerir que apóia a proteção da cultura local). Uma parte das camadas dominantes, fundamentalmente composta por intelectuais (por sua educação, suas experiências e por sua posição subalterna entre os dominantes, tem mais propensão a se preocupar com o destino destas agremiações), tenta hoje resgatar esse tipo ortodoxo de organização carnavalesca.

É interessante constatar que, na década de 1990, ocorreu um surto associativo nas agremiações carnavalescas de Maceió. Até há pouco tempo moribundas, viam a chance de recuperar sua glória ou, pelo menos, de garantir sua sobrevivência, por meio do financiamento público, que retornava em parte. Coletivamente, a estratégia foi a de unir forças para pôr em foco a manifestação cultural da qual faziam parte. Após o surgimento, em 1993, da Liga dos Blocos, houve uma multiplicação de novas associações e agremiações carnavalescas de todos os tipos.

Como conjunto, todas essas organizações periféricas utilizam a estratégia do discurso de desinteresse e do amor ao carnaval. Tal estratégia permite que elas se coloquem ao lado do 'povo', do tradicional, se apresentem como defensoras da cultura e atraiam alguma atenção e financiamento.

Individualmente, sua estratégia é de aliar-se a políticos poderosos (principalmente, através de homenagens nos desfiles), com intuito de obter vantagens e benefícios. Essas alianças tanto permitem um maior número de apresentações (quase todas pagas) como aumenta a possibilidade de obtenção de financiamento público.

Se antes o principal diferencial destas agremiações era sua tradição, e a guarda e preservação de símbolos valorizados lhes garantia poder, hoje elas têm sido forçadas a adotar práticas empresariais, não necessariamente por uma questão de eficiência, mas para obter legitimidade e apoio financeiro. É importante destacar a influência das exigências das fontes de financiamento sobre a estrutura desse tipo frágil de organização, exigências estas que estão quase sempre relacionadas a uma maior burocratização (Monte, 2004; Silva e Silva, 2002). A estruturação administrativa é seu principal diferencial, pois é a principal exigência quando da obtenção de recursos, junto a qualquer organização ou pessoa.

## DISCUSSÃO

Fugindo da idealização comum sobre democracia e carnaval, esta pesquisa procurou mostrar uma festa historicamente compartimentalizada. Neste aspecto, o carnaval de hoje é exatamente igual ao carnaval de sempre, alterando-se simplesmente as formas e aparências. Os diversos grupos sociais procuram manter-se separados uns dos outros, inicialmente com as elites em suas casas e o povo nas ruas, no entrudo. Quando saíam ao espaço público, as elites tinham seus símbolos de distinção, como os cavalos e as charretes, primeiramente, e depois os carros, artigos de luxo à época, utilizados para o corso; as fantasias bem trabalhadas; confetes, serpentinas, limões de cheiro e lança-perfume de marcas importadas; espacialmente, freqüentavam certas ruas e praças socialmente proibidas para as classes subalternas.

Os setores médios do campo social se apropriaram, posteriormente, de alguns desses sinais de distinção, por meio, por exemplo, da popularização dos carros e dos concursos de fantasias, e os estamentos dominantes retiraram-se

para os salões dos clubes sociais. Esses locais funcionavam como irmandades, com entrada restrita, nos quais a elite podia novamente se afastar dos setores populares. Esses clubes foram as primeiras organizações razoavelmente estruturadas do campo, funcionando durante todo o ano, tendo diretoria fixa e um estatuto de funcionamento.

Com o surgimento dos blocos fechados, os estamentos dominantes retornam às ruas, nos clubes carnavalescos. As camadas subalternas também tinham blocos, mas nem de longe com o mesmo luxo e organização. Os “blocos aristocráticos” detinham assim, em primeiro lugar, o capital econômico das fortunas de seus integrantes; em segundo, o capital social de suas amizades e relações sociais e; em terceiro, o capital simbólico de seus sobrenomes.

Alguns dos blocos populares também detinham capital simbólico, mas de outra origem, sua tradição. Alguns deles até eram adotados por algum grupo social dominante, e seu poder aumentava. A maioria enfrentava grandes dificuldades de sobrevivência.

Até este momento, o campo permanecia restrito ao âmbito local, mas começou a receber influências e atores sociais externos a partir da introdução do samba. Tudo o que era local (os ritmos, as agremiações, os símbolos) aos poucos passou a ser desprezado. Agora era distinto ir ao Rio de Janeiro assistir ao desfile das Escolas de Samba. Era “de bom-tom” estar fora de Maceió nos dias de carnaval. Ia-se para as casas de praia nas cidades-balneário próximas, ou para a nova Meca dos altos estamentos do campo social: Salvador e seu axé. Havia também destaque para Recife e Olinda, pois enquanto participar do frevo em Maceió era claramente *démodé*, fazê-lo em Olinda era algo distinto.

Sem atratividade para as classes dominantes que saíram da cidade, o carnaval passou a também não ter poder de atração para o poder público. A interrupção momentânea do apoio deste ator às organizações do campo determinou um período de grande crise e exclusão de muitas delas, que se viram sem condições de sustento.

As práticas descritas não mudam ou desaparecem de um momento para o outro, e esse processo não pode ser entendido como uma evolução sequencial. Algumas dessas práticas ou hábitos tardam gerações para se alterar, e o novo convive ainda muito tempo com o velho. O primeiro passo para a mutação dessas práticas parece ser sua difusão e massificação, quando elas são apropriadas pelos setores subalternos, que tentam, desse modo, se aproximar e copiar as práticas das elites: esse jogo de diferenciação *versus* imitação representa o motor das mudanças no campo, pelo menos no caso analisado.

Um aspecto da vida humana em que talvez esse jogo seja mais claro é no consumo (seja de bens, seja de idéias). O produto costuma ser identificado com uma determinada camada social, e aporta diferentes formas de prestígio a seus consumidores. Quanto mais massificado o produto, menos prestígio ele concede. Quanto mais caro, mais exclusivo, mais difícil, ou seja, quanto mais escasso ou quanto menos pessoas possam consumi-lo, maior a quantidade de capital simbólico transferida. Portanto, ao mesmo tempo em que é interessante para as classes subalternas adotarem práticas, idéias, gostos, valores e produtos das classes dominantes, é do interesse destas manterem a exclusividade no consumo desses “produtos”, preservando o que as distingue.

Mas o consumo é só uma das facetas desse jogo. Em última instância, a luta entre os atores sociais é travada para a conquista do direito de definir a própria realidade ou, em outras palavras, definir a interpretação legítima do real. Essa definição não necessariamente é igual à vontade de um ator específico, mas é o resultado de uma relação de forças, em que mesmo o ator mais desprovido de capitais (ou seja, com menos poder) pode influenciar a estrutura do campo.

O campo do carnaval sofreu uma nova reestruturação no início da década de 1990. O reconhecimento da indústria do turismo, como possível alavanca do desenvolvimento, inspirou os governantes a investir recursos e esforços nas festas populares. O Maceió Fest, que teve apoio decisivo do Poder Público, alçou um novo ator no campo de poder do carnaval: a Liga Independente dos Blocos Carna-

valescos de Maceió. Com o início do Maceió Fest, várias regras do jogo no campo foram, então, subvertidas.

A primeira delas foi espacial. No início do século XX, cada bloco se identificava com diferentes setores da sociedade, mas todos eles desfilavam em espaço público. O mesmo acontecia com os clubes, em que o espaço era privado. A partir do Maceió Fest surge um espaço público privatizado, em que os participantes são separados do resto do campo social tanto por barreiras simbólicas como por uma barreira bem real, a corda dos blocos. Se eles voltaram às ruas, é porque seu espaço exclusivo estava garantido, e exatamente por desfilarem próximos espacialmente, o novo modelo ressaltou as diferenças simbólicas entre dominantes e subalternos. Ou seja, se algum dia o carnaval realmente houvesse unido lado a lado ricos e pobres, brancos e negros, esta união teria acabado com a fundação das primeiras agremiações carnavalescas, pois além de representar a união das pessoas dentro de um grupo, a formalização de suas relações representa a exclusão dos que estão de fora.

A segunda subversão ocorreu com a valorização da lógica de mercado no campo. Esta investigação parece indicar que nunca existiu uma lógica de desinteresse no campo. No entanto, nunca o interesse nas ações de negócios ficou tão exposto. Encontro entre pares, ajuda mútua, distinção, descontração, quaisquer que fossem os objetivos dos integrantes das agremiações carnavalescas tradicionais, poucas vezes a acumulação de recursos estava entre seus principais objetivos. Havia interesse, mas outras coisas eram valorizadas naquele meio. Quanto a recursos materiais, elas buscavam, no máximo, os recursos necessários à realização do desfile do ano. Boa parte delas se desfazia quando passava o carnaval, e só voltava no ano seguinte. A tradição em si deixou de ser um capital valorizado, e os atores com esse recurso passaram a ser subalternos. Hoje, a manutenção da tradição só tem valor na medida em que consegue gerar lucro financeiro.

Com o novo ator social, a acumulação virou regra. O Maceió Fest ocorre só uma vez no ano, mas nessa oportunidade é necessário acumular recursos que paguem o evento, mantenham a organização funcionando durante o ano, ajudem na realização do próximo e ainda produzam lucros. Inseridos nesta idéia de acumulação, surgiram os shows e eventos distribuídos durante o ano para apoiar a preparação do grande evento.

Num campo formado por agremiações guiadas primordialmente por uma lógica de ação baseada no aparente desinteresse, a lógica de mercado da Liga Independente dos Blocos Carnavalescos rapidamente mostrou-se adequada aos interesses das classes médias e altas da cidade. Esta nova forma de se jogar o jogo da luta por poder no campo mostrou-se mais capaz de separar "o trigo do joio", de manter a diferenciação e distinção entre classes. A separação física, com cordas, foi o meio encontrado para manter a mesma separação da época dos clubes, só que agora em um espaço público; agora uma separação muito mais forte, pois bem mais próxima. O clube não oferece a superioridade transmitida pelo bloco. A existência da 'pipoca' ao lado dos blocos favorece a visualização da diferenciação. Pode-se dizer, então, que a presença dos estamentos subalternos é necessária ao sucesso do Maceió Fest, pois, pela concorrência, aumenta o prestígio dos desfilantes de abadás. Entretanto, simbolicamente, dominantes e subalternos estão mais distantes do que nunca.

Essa distinção não poderia ocorrer sem organização e estrutura. O modelo de festa precisa da grande empresa para manter o conforto, a segurança e a diferenciação de seus consumidores. Só a grande empresa tem condições de empreender este tipo de evento. Nem o Poder Público nem as pequenas agremiações de bairro poderiam reunir os recursos, equipamentos e pessoas necessárias, e congregar tudo isso em um grande evento. Antes, a tradição era a principal fornecedora de capital simbólico às agremiações. Hoje, esse papel é desempenhado pela sua organização administrativa.

Com o passar do tempo, o predomínio foi completo: o novo ator detinha todos os capitais em jogo. Se no início de sua existência este ator (como os ou-

tros) se apoiava principalmente nos capitais de seus dirigentes, ou seja, os indivíduos trabalhavam para a organização, com o passar do tempo a organização passa a ser vista como um ente em si, acumulando seus próprios capitais (institucionalização, diriam alguns, poder de marca, diriam outros) e passam elas a trabalhar para os indivíduos. Como em muitas organizações de diversos setores de atividade, o indivíduo passa a ser confundido com a organização; um ganha as características do outro, e não se pode separá-los. O poder dos atores coletivos citados não pode, portanto, ser reduzido ao poder de seus dirigentes, nem à soma dos capitais da organização simplesmente.

O capital econômico (de seus proprietários e aquele dado pelo Poder Público), o capital social (necessário aos primeiros contatos e ao estabelecimento desta parceria), o capital cultural (de seus integrantes, profissionais do entretenimento, com apoio de especialistas) e o capital de tradição (transferido pelo sucesso de outras micaretas e rapidamente formado pela propaganda e pela imprensa) formam o portfólio de capitais da Liga Independente. No entanto, provavelmente, o mais decisivo e valorizado de seus capitais seja de outro tipo. Um capital de reconhecimento, não esperado quando do início da pesquisa, complexo de descrever, mas que pode ser resumido na confiança gerada pelo modelo gerencial adotado. Pode ser denominado capital empresarial, que se valorizou junto com a lógica de mercado, mas que com ela não se confunde.

Esse capital é próprio desta época, que valoriza a organização em oposição ao indivíduo, o profissional em relação ao amador, o estruturado em oposição ao informal. Com certeza, a burocracia tem relação com essa confiança gerada nos indivíduos, principalmente em seus aspectos de controle e previsibilidade (na burocracia, teoricamente, as regras são pré-definidas, o que impediria favorecimentos e mudanças de última hora). No entanto, mais que justificativas racionais, é na ideologia da organização empresarial (ideologia esta que se espalha com a globalização) que está a principal explicação para a transformação da organização administrativa das empresas em um capital nas lutas pelo poder.

Esse novo modelo de festa novamente movimentou o campo, pois trouxe de volta os estamentos dominantes, o poder público, patrocinadores e alavancou a indústria do turismo. Os blocos tradicionais, que no máximo serão detentores de capital simbólico de tradição, ainda existem, mas funcionam como figurantes no campo, se apresentando esporadicamente, principalmente nas cidades do interior.

Isso não significa "o fim da história". Ao contrário do que costuma ser propalado, o modelo empresarial de organização não é necessariamente melhor do que qualquer outro, e sua difusão deve-se também a outros fatores que não a eficiência. No campo em questão, o modelo empresarial, apesar de difundido, não é único. Outras lógicas resistem, outros atores se fortalecem, mesmo que seja pelo propósito declarado de combater o atual processo de mercantilização do carnaval.

É criada, então, uma ampla zona de incerteza na caracterização dos atores organizacionais. Ao mesmo tempo em que as agremiações sofrem pressões por burocratização e inserção no mercado, já há algum tempo as empresas (não só do campo do carnaval) sofrem pressões para a adoção de práticas flexíveis e buscam comprometimento só encontrado em organizações ditas substantivas.

Esta investigação permite dizer, em primeiro lugar, que o carnaval é movimentado e modificado, antes de tudo, pela procura por distinção. Mais que quaisquer outros fatores (decisões governamentais, empreendimentos individuais, inovações tecnológicas), a busca de diferenciação/imitação social causou a queda e ascensão dos atores organizacionais em toda a história da Festa, busca esta que nada tem de racional ou planejado.

Em razão desta constatação, conclui-se que, mais que permitir seu desenvolvimento, a lógica de mercado se apóia na busca por diferenciação para predominar no campo. Não que a lógica de mercado fosse inevitável, natural, como muitos afirmam, mas pelo menos neste caso específico, ela parece ter sido mais um meio do que um fim. Um instrumento que garantiu a separação de classes; que, indiretamente, beneficiou todos os atores do campo, trazendo de volta o

Poder Público e, ao mesmo tempo, força o abandono da antiga lógica de ação, imprópria para a nova era, sob pena de exclusão; que trouxe consigo o modelo administrativo necessário à manutenção de uma estrutura de reprodução da segregação e diferenciação social neste campo. Mais que “palco da liberação de instintos reprimidos, de liberdade, etc.”, este espaço se mostra um local de reafirmação da dominação na sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Rita de Cássia Barbosa de. *Festas: máscaras do tempo: entrudo, mascarada e frevo no carnaval do Recife*. Recife: Fundação de cultura cidade do Recife, 1996.
- BASTOS, Fernando. *A Dimensão Institucional do Desenvolvimento Turístico Sustentável: o caso do projeto Costa Dourada*. (Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente/PRODEMA). Maceió: Universidade Federal de Alagoas, 1999.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- BOURDIEU, Pierre. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papius, 1996.
- BOURDIEU, Pierre. *Coisas ditas*. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- BOURDIEU, Pierre e WACQUANT, Loic. *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: The University of Chicago Press, 1992.
- BRANDÃO, Théo. Carnaval. In: DANTAS, Carmem Lúcia Tavares Almeida (coord). *Carnaval Alagoano*. Maceió: Museu Théo Brandão, 1983.
- HOLANDA, Luciana Araújo de. *Formação e institucionalização do campo organizacional do turismo em Recife-PE*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2003.
- MARTINO, Luís Mauro Sá. *Mídia e poder simbólico: um ensaio sobre comunicação e campo religioso*. São Paulo: Paulus, 2003.
- MISOCZKY, Maria Ceci Araújo. *O campo da atenção à saúde após a Constituição de 1988: uma narrativa de sua produção social*. (Tese de Doutorado em Administração). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.
- MONTE, Tália. *Parcerias entre ONGs e empresas: uma relação de poder? Um estudo de casos em Recife*. (Dissertação de Mestrado). Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2004.
- OLIVEIRA, Sérgio Ricardo Góes. Um estudo de sua origem, desenvolvimento e estado atual das organizações de blocos de trios do carnaval baiano. *Anais do ENANPAD*. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- REIS, João José. Tambores e Temores: A festa negra na Bahia na primeira metade do século XIX. In: CUNHA, Maria Clementina Pereira (org.). *Carnavais e Outras Festas – ensaios de história social da cultura*. Campinas: Editora da Unicamp, Cecult, 2002.
- SILVA, Gustavo Madeiro da; GOULART, Sueli. Relações entre fontes de financiamento e nível de burocratização nas ONGs de Alagoas. *Anais do ENEO*. Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE ; Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

# Idéias em Debate





COMENTANDO:  
“A FACE OCULTA DO PARECERISTA:  
DISCUSSÕES ÉTICAS SOBRE O  
PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE  
MÉRITO DE TRABALHOS  
CIENTÍFICOS”

por **Hermano Roberto Thiry-Cherques\***

O que dizer quando se concorda com a opinião de quem se deve criticar? A autora do texto sobre “A face oculta do parecerista” evidentemente tem razão. O sistema de pareceres para escolha dos textos a serem publicados em nossas publicações técnicas é falho e está sujeito a uma série de desvios de ordem moral.

Na sua apreciação, depois de rejeitar, por fria e calculista, as fórmulas do absolutismo ético de Kant, a autora escolheu seguir a orientação da ética de Dilthey. Foi uma lembrança feliz. De um lado, porque Dilthey segue a linha de pensamento de Kant ao construir uma crítica da razão histórica paralela às críticas da razão pura e da razão prática. De outro, porque, injustamente posto de lado pelos filósofos nos últimos anos, Dilthey tem uma visão multidimensional do ser humano, como sede da inter-atuação de três âmbitos psíquicos: o pensamento, a vontade e o sentimento (Dilthey; 1942; 1952).

Embora Dilthey não tenha desenvolvido propriamente uma ética, mas uma “filosofia da vida” a partir de uma *autognosis*, de uma autocompreensão da interioridade e das relações com o meio circundante, o ponto de vista que oferece é útil para por em evidência as falhas e lacunas morais do sistema analisado. A autora poderia igualmente ter seguido outras correntes, outras formas de pensar a moral, que as suas conclusões seriam as mesmas: as dificuldades éticas do sistema de pareceres derivam:

1. do fato de que o poder, ou, para seguir a Nietzsche, da vontade de poderio outorgado sem mérito, costuma subir à cabeça dos pareceristas, que, atocaiados atrás do véu do anonimato, tendem à covardia má e à desconsideração do trabalho alheio;
2. do aborrecimento de uma tarefa lateral e julgada menor, que obriga o profissional a deixar o que está fazendo para pontificar sobre um texto, que o mais das vezes pouco ou nada lhe interessa, incitando ao descuido e à imprecisão nas observações que é constrangido a perpetrar;
3. do hábito, do confinamento dos círculos culturais em que está imerso, que induzem o parecerista ao desprezo e, mesmo, à rejeição das idéias diferentes da sua e do texto inovador.

Em tudo isto a autora tem razão. Ao que escreveu, faria apenas duas observações, ou melhor, dois acréscimos. Um de ordem ética. Outro de ordem operacional.

No campo ético, a autora me parece leniente com os editores que têm “.... acesso ao nome dos autores e em alguns casos podem rejeitar preliminarmente um texto ....” e, acrescento, que têm a responsabilidade de escolher e a liberdade de pressionar os pareceristas. Esta é uma infração ética recorrente e muito mais grave do que aquelas apontadas. A incapacidade de responsabilizar tanto pareceristas como editores é, de longe, a maior tentação do sistema de pareceres para recair-se em práticas censuráveis.

\* Prof. FGV/RJ

Na vertente operacional, faltou à autora sugerir alguma medida para superação do problema da “face oculta” do parecerista. O chamamento à moralidade me parece ingênuo. A consciência moral ou está em nós, como supunha Kant, ou é obtida pela autoeducação, como postulava Aristóteles, ou é aprendida sob vara, se nos damos a liberdade de entender assim o *argumentum baculum* de Sto. Agostinho.

Creio que as dificuldades de ordem moral apontadas pela autora e as que acrescentei poderiam ser equacionadas se:

1. os textos a serem examinados fossem codificados, isto é, recebessem apenas um número, como acontece nos exames, para que o nome do autor fosse desconhecido não só do parecerista, mas, igualmente, do editor, de modo que os seus desafetos não pudessem ser excluídos e os apaniguados incluídos, como acontece com sabida frequência;
2. a atividade de emitir pareceres fosse recompensada, seja por uma remuneração condizente com a sua relevância, seja por qualquer outro tipo de reconhecimento não meramente simbólico;
3. os pareceres, e, conseqüentemente, os pareceristas, fossem avaliados, o que poderia ser facilmente realizado mediante duplicidade de pareceres sobre o mesmo texto, ou através da auditagem externa, pela confrontação dos textos recusados e aceitos e dos pareceres emitidos.

## REFERÊNCIAS

Dilthey, Wilhelm; Introduction a l'étude des sciences humaines: essai sur le fondement qu'on pourrait donner a l'étude de la société et de l'histoire; Paris: Presses Universitaires de France, 1942.

\_\_\_\_\_ ; La esencia de la filosofía; Buenos Aires; Losada; 1952.