



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 Dayel(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 Junqueira(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(FEA/USP), Rossine Cruz(UEFS), 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), Tânia Keinert (Metodista), 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

Apeté de Oxum, mista sobre tela, cortesia de Terciliano Jr - tercilianojr@hotmail.com

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

AValiação DE PROGRAMAS PÚBLICOS DE TREINAMENTO:
UM ESTUDO SOBRE O IMPACTO NO TRABALHO E
NA GERAÇÃO DE EMPREGO

LUCIANA MOURÃO &
JAIRO EDUARDO BORGES-ANDRADE
13

TELETRABALHO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

LUIZ OJIMA SAKUDA &
FLÁVIO DE CARVALHO VASCONCELOS
39

TRABALHO, CONTROLE E RESISTÊNCIA NAS SOCIEDADES
CAPITALISTAS: UMA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

JEAN MARTINS SOUTO &
RÚBIA DA SILVA
51

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E SUBJETIVIDADE: ANÁLISE
INTERPRETATIVA DO SIGNIFICADO DO DESEMPREGO

DANIEL GUSTAVO FLEIG, MARIA CECÍLIA PEREIRA,
DENIZE GRZYBOVSKI & MOZAR JOSÉ DE BRITO
71

DO SABER AOS SABERES: COMPARANDO AS NOÇÕES DE
QUALIFICAÇÃO E DE COMPETÊNCIA

ADRIANE VIEIRA
TALITA RIBEIRO DA LUZ
93

O EMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA EMERGENTE DE
GESTÃO: HISTÓRIAS DE SUCESSO

FRANCISCO SÁVIO DE OLIVEIRA BARROS,
JOÃO LUIS ALEXANDRE FIÚSA &
ANA SILVIA ROCHA IPIRANGA
109

O POLICIAMENTO E A DEMOCRACIA

ANTONIO SANTOS OLIVEIRA
129

ENSAIO

DESENVOLVIMENTO E CULTURA. DESENVOLVIMENTO DA
CULTURA. CULTURA DO DESENVOLVIMENTO

IGNACY SACHS

151

IDÉIAS EM DEBATE

COMENTANDO: "A FACE OCULTA DO PARECERISTA:
DISCUSSÕES ÉTICAS SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE
MÉRITO DE TRABALHOS CIENTÍFICOS"

ROBERTO PATRUS MUNDIM PENA

169

TRÉPLICA A HERMANO ROBERTO THIRY-CHERQUESE A
ROBERTO PATRUS MUNDIM PENA

SÓNIA GONDIM

173

AVALIAÇÃO DE TRABALHOS CIENTÍFICOS

HELMUTH KRÜGER

179



Apresentação

A 33ª edição da **O&S** inicia com o estudo de Luciana Mourão & Jairo Eduardo Borges-Andrade analisando o sucesso ou o fracasso de programas de treinamento no setor público federal na área específica de qualificação de pessoas com deficiência mental. Após toda uma fundamentação teórica, cujo foco recai sobre três níveis - comportamento no cargo, mudança organizacional e valor final -, o trabalho desdobra-se empiricamente com dois grupos experimentais e um grupo de controle, mesclando metodologias quantitativas e qualitativas. Os resultados mostraram a importância do treinamento, o que resulta de extrema validade para o caso do Brasil com todos os problemas de desigualdade social e falta de oportunidades.

O artigo seguinte gira em torno da questão do teletrabalho, de Luiz Ojima Sakuda e Flávio de Carvalho Vasconcelos. O tema envolve vários aspectos e atores tendo repercussões tanto no plano do indivíduo como organizacional e ainda global; dimensões essas que são analisadas. O estudo tem uma perspectiva fundamentalmente teórica apontando ao final perspectivas de pesquisa futura.

Ainda na área de trabalho, prossegue a O&S com a contribuição de Jean Martins Souto & Rúbia da Silva que voltam-se para a análise do controle, peça-chave do processo de acumulação da sociedade capitalista. O autor e a autora mostram como nas organizações o controle vem sendo refinado através de níveis gerenciais que se utilizam de forma híbridas eficazes de controle. O artigo mostra ainda como as formas de resistência por parte dos trabalhadores continuam latentes. Embora o texto tenha uma preocupação mais teórica, são feitas algumas referências empíricas, principalmente ao final, convergindo para uma análise preliminar dos *call centers*.

A pesquisa de Daniel Gustavo Fleig, Maria Cecília Pereira, Denize Grzybovski e Mozar José de Brito trata da questão do desemprego e as representações sociais que isto acarreta. O estudo tem uma natureza qualitativa, focando uma amostra de ex-operários, de uma multinacional do setor metalúrgico-automobilístico, despedidos após um processo de reestruturação produtiva, que mereceu uma análise teórica. Os resultados identificam fontes de pressão e ameaça à cidadania, resultados bem representativos de todo um processo que marca o capitalismo contemporâneo.

De Adriane Vieira e Talita Ribeiro da Luz vêm a contribuição ao estudo dos saberes comparando as noções de qualificação, com raízes na Sociologia e na Economia, e de competência, com fundações na Educação e na Psicologia. A investigação empírica buscou elementos em duas empresas: uma organização do setor automotivo e uma no setor de telecomunicações. O estudo explora três dimensões de análise: experimental, conceitual e social.

Avança a O&S 33 com o artigo de Francisco Sávio de Oliveira Barros, João Luis A. Fiúsa e Ana Sílvia R. Ipiranga abordando o tema do empreendedorismo como alternativa ao desemprego e crescentes desigualdades sociais que marcam o País. O estudo lastreia-se em narrativas de vida, em casos de sucesso de empreendedores do Ceará e como contribuiu para a formação de uma classe empresarial local, bem como para a melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento regional. A discussão teórica ancora-se nos conceitos de inovação, liderança, estratégia.

A sessão de artigos encerra-se com a contribuição de Antonio Santos Oliveira, sobre o policiamento e a democracia, trazendo elementos para reflexão de uma questão central na realidade contemporânea. O artigo toma como objeto de análise a situação de Salvador, investigando formas diferenciadas de policiamento e repousando o quadro teórico na discussão de cidadania e democracia conjugadas com a questão da criminalidade.

A O&S apresenta, ainda, a seção de *Ensaio*s com a valiosa colaboração de Ignacy Sachs, um cientista de renome internacional, que produziu esse texto para o Ministério da Cultura onde apresentou em uma palestra, e que foi disponibilizado para a O&S. Agradecemos sumamente ao Ministério a possibilidade de publicar este trabalho do Prof. Ignacy Sachs, o qual aborda o tema do desenvolvimento e da cultura no contexto de uma cultura do desenvolvimento. Certamente, os argumentos levantados por Sachs servirão de reflexão para novas investigações, ao se debruçar sobre conceitos tais como desenvolvimento, cultura, natureza e projeto nacional, fazendo a exegese destes.

Para finalizar, trazemos o encerramento (certamente não definitivo, por paradoxal que possa parecer) do debate sobre as dimensões éticas do processo de avaliação. Neste número, temos a tréplica de Sônia Gondim aos argumentos de Hermano Thiry-Cherques,

publicado na edição anterior, bem como aos de Roberto Patrus Mundim Pena, que chegou espontaneamente à Revista e que resolvemos abrigar e divulgar. Esta manifestação indica que a O&S vem cumprindo seu papel de fomentar a discussão a qualquer debate proposto. De modo a reforçar ainda mais o tema, Sônia Gondim nos consultou sobre a possibilidade do Prof. Helmut Kruger fazer uma análise geral do debate e, assim, estamos publicando sua contribuição, a qual desde já agradecemos.

Esperamos estar contribuindo com todo esse material para a reflexão na área de Administração e áreas conexas, o que fica muito bem expresso nesta edição ao se verificar como a administração ancora-se e dialoga com outras áreas do conhecimento, certamente de maneira frutífera. Desejo expressar que a O&S encontra-se à disposição para receber sugestões e intercâmbios com pesquisadores e instituições.

Bom proveito!

Prof. José Antonio Gomes de Pinho
Editor

Artigos



AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS PÚBLICOS DE TREINAMENTO: UM ESTUDO SOBRE O IMPACTO NO TRABALHO E NA GERAÇÃO DE EMPREGO

Luciana Mourão*
Jairo Eduardo Borges-Andrade**

RESUMO

O que explica o sucesso ou o fracasso de programas de treinamento? Este estudo apresenta a avaliação de um programa público de treinamento, a partir do modelo de Hamblin (1978), tendo como variável dependente o impacto do treinamento no trabalho, subdividido em três níveis: comportamento no cargo, na mudança organizacional e no valor final. O delineamento foi de um quase-experimento, com dois grupos experimentais e um grupo de controle, mesclando metodologias quantitativas e qualitativas. A coleta de dados durou dois anos e foi feita antes e depois da realização do programa de treinamento, incluindo indicadores duros: aumento no número de oficinas de formação profissional, de aprendizes e de pessoas empregadas. Os instrumentos eram validados e foram aplicados a quatro fontes de avaliação: o próprio treinado, sua chefia, um colega e um cliente (n= 2.468). A regressão e a análise de covariância (ANCOVA) indicaram impacto do treinamento nos três níveis. A percepção dos diferentes avaliadores confirmou o impacto no comportamento no cargo e os grupos experimentais conseguiram maior mudança organizacional e valor final que o grupo de controle. As variáveis alternativas analisadas (Produto Interno Bruto, taxa básica de juros, taxa de desemprego e legislação) indicaram que, sem o treinamento, os resultados seriam opostos aos alcançados.

ABSTRACT

Although government and companies invest in training programs, they seldom assess the impact of it. This work presents an evaluation study of a public training program. Hamblin's model of evaluating training programs (1978) was used to give theoretical support to this study. A quasi-experimental research design was used containing three groups: two experimental groups and a control group. The duration of the study was two years with data collection before and after treatment. The impact on job behavior was assessed by evaluation instruments using four sources of information: the trained person, the supervisor, a colleague and a client, resulting in 2.468 questionnaires. Organizational changes and final value were assessed by hard indexes; the rise in numbers of professional education workshops and of apprentices (showing organizational changes) and the rise in numbers of employed persons (showing final value). Inspection of possible alternative factors that might explain the training impact, the GNP (Gross National Product), the interest's basic tax, unemployment tax and the changes in the legislation showed that, without treatment, the results would be opposite to those obtained. Hence, it might be concluded that the training programs indicating real benefits from the social investment.

* Profª Instituto Psicologia/Unb

** Prof. Instituto Psicologia/Unb

INTRODUÇÃO

Um Estado com alta taxa de desemprego e mão-de-obra pouco qualificada tem sérios problemas sociais a resolver. O Brasil encontra-se nessa situação, devido à baixa escolaridade da população e à conseqüente baixa qualificação de seus trabalhadores. Relatório produzido pela Organização das Nações Unidas/ONU, em parceria com o IBGE, relata que o Brasil, em 2001, tinha cerca de 15 milhões de analfabetos; e o Censo do IBGE/1998, apontou 5,9 anos como a média que o brasileiro freqüenta a escola. Mesmo considerando a possibilidade de avanço nos últimos anos, esses números são alarmantes. A precariedade dessa situação e a urgência de alçar o Brasil a condições de competir com países do Primeiro Mundo colocam as políticas públicas relativas ao trabalho e ao desemprego na pauta do dia. Mais do que apresentar e realizar programas públicos de qualificação da mão-de-obra é preciso que o governo brasileiro avalie seus resultados, sobretudo seu impacto sobre o desemprego e o desempenho profissional dos trabalhadores.

Esta pesquisa avaliou um programa público de capacitação, a partir da análise do impacto de treinamentos realizados no âmbito do Plano Nacional de Qualificação de Trabalhadores/Planfor do Ministério do Trabalho e Emprego/MTE. Foram capacitados professores das Associações dos Pais e Amigos dos Excepcionais (APAEs), com o objetivo de aumentar a inserção das pessoas com deficiência mental no mundo do trabalho. Assim, foi avaliado se os treinamentos produziram impacto no desempenho dos trabalhadores, no número de oficinas de formação profissional oferecidas pelas APAEs (oficinas de marcenaria, lava-jato, padaria, jardinagem, limpeza, computação etc.) e na geração de emprego para as pessoas com deficiência mental.

A necessidade de avaliação de programas públicos é defendida por vários autores como forma de tornar mais eficazes os processos de decisão sobre as políticas públicas, o que tem originado maior interesse pelas técnicas de avaliação aplicadas aos programas sociais. Em países em desenvolvimento como o Brasil, em que os problemas sociais são numerosos e graves e os recursos reduzidos, a avaliação torna-se obrigatória. Sulbrandt (1993) sugere que o interesse por avaliação de programas se deve a uma combinação de fatores e circunstâncias: (a) a aguda crise social com alto percentual de pobreza; (b) a pressão de uma parte significativa da população por projetos sociais; (c) o dever do Estado de enfrentar esta situação; (d) o aumento do interesse na eficiência e no impacto do gasto social. Diante dessas circunstâncias, a avaliação adquire importância primordial, pois se supõe que ela assegure o correto emprego dos recursos e o máximo de eficiência e efetividade.

REFERENCIAL TEÓRICO

Vargas (1996) considera que as primeiras ações envolvendo treinamento reportam aos primórdios da civilização, quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos para a sobrevivência. Naquela época, não se falava em formação profissional, mas o trabalho já fazia parte da vida do ser humano e estava relacionado à sobrevivência da espécie. A evolução das formas de organização do trabalho e do próprio sistema produtivo não ocorre de maneira linear. Grandes saltos têm ocorrido, sobretudo a partir da revolução industrial, o que vêm modificando a relação do homem com o trabalho. A formação profissional, tal como é entendida hoje, está ligada a esse contexto de trabalho produtivo do sistema capitalista.

Formação profissional é uma expressão recente para antigos processos. Cattani (2002) a conceitua como todos os processos educativos em escolas ou empresas que permitem, ao indivíduo, adquirir e desenvolver conhecimentos teó-

ricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços. Dessa definição, há quatro aspectos que precisam ser ressaltados: (a) a natureza processual da formação profissional; (b) a sua ligação com o sistema educacional; (c) o fato de a formação profissional poder ser desenvolvida em escolas ou em empresas; e (d) o objetivo precípua de fornecer ao indivíduo conhecimentos relacionados ao sistema produtivo. O fato de a formação profissional poder ser realizada, tanto pelo governo como pelo setor privado, impõe o debate sobre a transformação do papel do Estado, que está deixando de ser visto como o único provedor do bem-estar social.

É crescente a discussão de conceitos como responsabilidade social das empresas, cidadania organizacional e marketing social. A formação dos trabalhadores é uma das muitas funções que já foram de responsabilidade exclusiva do Estado, mas que dia-a-dia passam a ser percebidas como uma função também do setor produtivo, pois a formação profissional como preparação para o trabalho está intrinsecamente associada à relação entre capital e trabalho. Porém, não se pode perder a dimensão da importância da atuação do Estado na formação profissional, pois ela guarda relação com o desenvolvimento do país. No caso do Brasil, a própria Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, estabelece que a educação é direito de todos e dever do Estado e da Família e que a mesma visará também à qualificação para o trabalho: "A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho". Também cabe analisar o objetivo da formação profissional de "permitir ao indivíduo adquirir e desenvolver conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços".

A definição de Cattani (2002) não fala em "fornecer conhecimentos aos indivíduos", mas em um processo que permita ao indivíduo adquirir e desenvolver conhecimentos. Essa é uma questão importante porque atribui aos trabalhadores um papel ativo no processo de formação profissional. Essa responsabilização do indivíduo pelo seu saber-fazer é criticada porque acentua o aspecto individual e "a-social" da política empregatícia e fortalece as políticas governamentais de exclusão social, de um lado, e as políticas compensatórias de outro (Aranha, 2001:281). Por outro lado, é preciso considerar os trabalhadores como sujeitos do processo de construção de um saber ocupacional e não como meros objetos do sistema produtivo. Assim, não cabe ao Estado "formar" profissionalmente os cidadãos, tampouco deixar que eles mesmos "busquem sua formação", mas fornecer todas as condições para que o cidadão possa formar-se para atuar no mundo do trabalho.

No mundo das empresas, a formação profissional se aproxima do conceito de treinamento, pois ela configura-se como uma estratégia operacional na busca de qualidade e produtividade: polivalência, enriquecimento das tarefas, aumento da responsabilidade dos trabalhadores. Aranha (2001) aponta como características da formação profissional dada nas empresas o caráter funcional e a intenção de se atingir objetivos em curto prazo. Mas, confirmando a tendência apontada na literatura de T&D de que a aprendizagem se torne um fenômeno mais aberto, as empresas vêm buscando outros espaços para o desenvolvimento da atividade formativa, tornando o treinamento um processo contínuo e múltiplo.

A formação profissional não pode ser estudada como se fosse um conceito limitado e de significado único na sociedade. De fato, trata-se de um conceito multifacetado e, por vezes, polissêmico. Segundo Cattani (2002), há duas dimensões a serem consideradas no estudo da formação profissional. A primeira, mais conhecida e difundida, é restrita, operacional, de preparação para o trabalho como um subproduto do sistema educacional. Nessa dimensão, a formação profissional seria como instrução e adestramento da mão-de-obra, uma adequação dos recursos humanos às necessidades pontuais e específicas das empresas e um antídoto para o desemprego. A segunda dimensão assume um *status* teórico mais relevante, com maior densidade política e social, na qual a formação profissional integra o complexo debate da relação Educação-Trabalho e assume papel estratégico para

recuperação da positividade do trabalho. Implica o questionamento sobre o papel condicionador da escola e o trabalho como princípio educativo e libertador ou como fator de alienação e domesticação produtivista. Neste estudo, a formação profissional foi considerada em seu sentido mais amplo e com a necessária inserção no debate de aspectos sociais, políticos e econômicos relacionados ao tema.

No Brasil, o tema da formação profissional entrou na agenda política dos atores sociais em momentos históricos diferentes. Mas somente na última década foi que se constituiu uma agenda política comum. Isso não é sem motivo. Desde quando foi implantado, na década de 40, até recentemente, o Brasil seguiu o modelo de formação profissional tido como fordista - o qual qualifica de forma competente um reduzido grupo de profissionais e deixa a grande massa de trabalhadores ser treinada para suas tarefas específicas apenas no próprio local de trabalho (DIEESE, 1998). Além do problema específico da formação profissional, é preciso considerar a precariedade do ensino básico e médio e a baixa escolarização dos brasileiros que agravam a situação da qualificação da mão-de-obra nacional.

O governo brasileiro tem feito esforços no sentido de fortalecer a formação privada: (a) por meio de reformas no ensino técnico federal que apontam para o estabelecimento de uma lógica de mercado na definição de seus cursos e funcionamento; (b) por meio da intensificação do caráter privado de instituições como o Senai e o Senac; e (c) por meio do estímulo a empresas para adotarem e criarem seus próprios sistemas de formação profissional (como o Projeto "Educação para a Competitividade" da FINEP, custeado com recursos do FAT, que oferece condições para as empresas que resolverem investir diretamente na formação profissional de seus trabalhadores) (Aranha, 2001).

Uma das questões mais relevantes na discussão da formação profissional atualmente é a obsolescência do conhecimento. Antigamente, as pessoas aprendiam um ofício para o resto de suas vidas, hoje, o processo de aprendizagem precisa ser contínuo. Nesse sentido, formação profissional e treinamento passam a ser conceitos próximos, pois se a necessidade de formação para a atuação no mundo do trabalho é constante, essa responsabilidade não pode ficar apenas a cargo do Estado. As empresas precisam assumir sua parte na qualificação de seus profissionais. Salas e Cannon-Bowers (2001) analisam que pressões políticas, sócio-culturais, tecnológicas e econômicas têm combinado para forçar as organizações modernas a olharem com mais cuidado o seu capital humano e, em particular, o treinamento. Para a análise de alguns fenômenos atuais da área, faz-se necessário compreender conceitos centrais envolvidos no sistema de treinamento e suas interfaces com questões de formação mais ampla.

Para Vargas (1996:127), "treinamento e desenvolvimento são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades". A definição de Vargas para treinamento e desenvolvimento é bastante ampla, permitindo, inclusive, a inclusão de conceitos como educação e formação profissional. Se, por um lado, falta na definição de Vargas uma ligação direta do processo de T&D com o mundo do trabalho - de forma a evidenciar o próprio objetivo do sistema de T&D -, por outro, a definição da autora apresenta um aspecto fundamental nesse processo: o estabelecimento da condição de que não basta haver "aquisição sistemática de conhecimentos", é preciso que esses sejam "capazes de provocar uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo". A definição de Vargas (1996) se contrapõe à de Goldstein (1991), para quem o treinamento é "a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos e habilidades". O autor ressalta que programas de treinamento existem inseridos na organização como um todo, mas sua definição não incorpora o conceito de "mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo". Esse aspecto da definição de Vargas permite supor que, se não houver mudança, não há que se falar em T&D.

A turbulência do mercado e as significativas transformações no mundo do trabalho estão aumentando a complexidade das tarefas ocupacionais e, conse-

qüentemente, ampliando a exigência cognitiva para a realização das mesmas. Como resultado, as organizações passam a investir não só em Treinamento e Desenvolvimento, mas também em Educação. Por isso, nas organizações e na literatura mais recente, o tradicional "T&D" começa a ser substituído pela nomenclatura "T,D&E". A literatura, tanto nacional como estrangeira, mostra que tem aumentado a ênfase em avaliação de sistemas de treinamento e também os investimentos nessa área. Segundo Borges-Andrade (2002), existe crescente demanda por avaliação, nas organizações que tradicionalmente fizeram altos investimentos em treinamento, bem como naquelas que mais recentemente descobriram os valores estratégicos do conhecimento e do esforço na contínua qualificação de seu pessoal. A demanda crescente por avaliação de treinamento sinaliza que as organizações estão mais conscientes de que ele não é uma solução infalível para todos os males e que, portanto, é preciso avaliar o sistema de treinamento e os resultados que ele produz. Salas e Cannon-Bowers (2001) analisam que há preocupação crescente nas organizações de que o investimento em treinamento seja justificado em termos de melhoria organizacional, aumento da produtividade ou do desempenho. No Brasil, essa preocupação com os resultados produzidos pela área de T&D também é crescente, apresentando-se como um interesse dos cientistas que pesquisam a área e também dos profissionais que realizam as intervenções de treinamento.

Mas o que significa exatamente avaliação de treinamento? Para Goldstein (1991), avaliação é a coleção sistemática de informações descritivas e de julgamento necessárias para tornar efetivas as decisões de treinamento relativas a seleção, adoção, valor e modificação de várias atividades instrucionais, compreendendo medidas relativas ao que acontece durante o treinamento e medidas relativas aos resultados posteriores ao treinamento. A avaliação é um processo que necessariamente inclui algum tipo de coleta sistemática de dados. Essas definições mostram que não se trata apenas de um evento isolado, mas do estudo de um complexo fenômeno, sendo necessária a criação ou a adoção de um modelo de avaliação. Dois modelos de avaliação de treinamento são internacionalmente conhecidos e usados: o de Kirkpatrick (1976) e o de Hamblin (1978). O de Kirkpatrick sugere quatro níveis de avaliação: reações, aprendizagem, desempenho no cargo e resultados, enquanto o de Hamblin subdivide resultados em mudança organizacional e valor final.

No Brasil, Borges-Andrade (1982) construiu o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo - MAIS, amplamente utilizado. O modelo sugere que uma avaliação deve levar em conta múltiplas variáveis classificadas em cinco componentes: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente, este último com quatro subcomponentes: apoio, disseminação, necessidades e resultados de longo prazo. Dentre os cinco componentes do modelo, "Insumos", "Resultados" e "Ambiente" são os que mais têm sido objeto de estudo. Há menos de uma década, Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996) analisavam que eram poucos os estudos sobre transferência ou impacto de treinamento. Na mesma linha, Britto (1999:7) afirmava que eram encontradas poucas pesquisas nessa área e que "a intensificação de sua produção científica parece estar condicionada a melhor definição teórica e metodológica". Porém, no Brasil, essa realidade está mudando. Considerável esforço de pesquisa tem sido despendido e as pesquisas de avaliação de treinamento estão em expansão. A quantidade de artigos na área de organizações públicas e privadas que estão pesquisando transferência ou impacto de treinamento, de dissertações e teses defendidas sobre esse tema e a criação de um Núcleo de Excelência em Treinamento e Comportamento no Trabalho, apoiado pelo Programa Nacional de Apoio a Núcleos de Excelência (Pronex) do CNPq evidenciam essa expansão. Nos anos de 2002 e 2003, os membros desse Núcleo apresentaram 92 trabalhos sobre impacto de treinamento no trabalho, em congressos nacionais, além de 12 apresentações em congressos internacionais e a publicação de 22 artigos científicos em revistas indexadas. A análise dessas produções permite concluir que tem se expandido o número de variáveis individuais pesquisadas como

preditoras de impacto de treinamento e que o suporte à transferência, com especial atenção para o suporte psicossocial, consolida-se como importante preditor dos efeitos de treinamento. Além disso, ampliaram-se os estudos que incluem hetero-avaliações na avaliação de impacto de treinamento no trabalho e começaram a ser realizadas pesquisas sobre treinamentos a distância.

Entre os autores estrangeiros, Taschereau (1998) oferece interessante contribuição. A autora considera que a avaliação de impacto é uma atividade propositiva, que empreende mudanças na política e no desenvolvimento institucional, na forma de planejar e implementar intervenções futuras e no desenvolvimento da gestão de programas de treinamento e desenvolvimento. Segundo a autora, a avaliação de impacto pode: (a) fornecer uma medida da mudança institucional, econômica, social e política que tem resultado das intervenções de T&D; (b) ampliar a compreensão dos fatores positivos e negativos que contribuem para o impacto, por exemplo, condições do meio, adequabilidade e efetividade das estratégias de intervenção; (c) fornecer uma base para o processo de tomada de decisão sobre ações futuras a partir da análise e discussão dos resultados.

Apesar de ainda haver grandes desafios metodológicos a serem vencidos, percebe-se significativo salto nas pesquisas sobre avaliação de treinamento nas últimas décadas e, mais especificamente, nos últimos anos. No Brasil, Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996) sinalizavam para a grande lacuna em pesquisas de avaliação de treinamento nos três últimos níveis do modelo de Hamblin (1978). Contudo, seis anos depois Borges-Andrade (2002), apesar de reconhecer os enormes desafios metodológicos para as pesquisas da área, apresentou um cenário mais animador, sobretudo considerando as pesquisas de avaliação de treinamento no nível do comportamento no cargo, em que o autor percebeu "sistematização para a tomada de decisões". Na revisão da literatura internacional, Salas e Cannon-Bowers (2001) destacaram a evolução nas pesquisas de treinamento da década de 90 e consideraram que há ferramentas novas para analisar a aquisição de conhecimentos e habilidades, e que, hoje, sabe-se mais sobre fatores que influenciam a efetividade do treinamento.

Salas e Cannon-Bowers (2001) assinalam ainda uma importante mudança: as organizações trocaram suas visões sobre treinamento, passando de um evento separado, isolado, para um componente completamente integrado, estratégico da organização. Isso também pode ser verificado no Brasil, onde a área de T&D é considerada, cada vez mais, como uma função estratégica.

Um dos marcos para o crescimento das pesquisas sobre impacto de treinamento foi a criação e a validação empírica de um modelo teórico (IMPACT), por Abbad (1999). A autora validou também um instrumento para medir o impacto em amplitude do treinamento no trabalho, o qual compõe-se de 12 itens e já foi alvo de diversas pesquisas realizadas por professores, mestrandos e doutorandos do Instituto de Psicologia da UnB.

Na pesquisa de Abbad (1999), o impacto do treinamento no trabalho era a principal variável dependente do modelo de avaliação de treinamento, e compreendia os conceitos de transferência de treinamento e desempenho no trabalho. A autora explica que treinamento é um entre os múltiplos fatores organizacionais que afetam o desempenho no trabalho e que o impacto do treinamento no trabalho é medido em termos da transferência de treinamento e da influência que o evento instrucional exerce sobre o desempenho subsequente do participante do treinamento. Transferência de treinamento, nesse sentido, refere-se à aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes adquiridas em situações de treinamento.

Na definição da autora, impacto refere-se, principalmente, à influência exercida pelo treinamento sobre o desempenho subsequente do treinando em tarefa similar àquela aprendida por meio do programa instrucional, mas compreende também as noções de desempenho e motivação. Abbad (1999) explica que o impacto do treinamento no trabalho nem sempre se reduz à transferência positiva de treinamento, mas que, apesar disso, vem sendo estudado com base no concei-

to de transferência de treinamento - que compreende os conceitos de retenção e generalização e sofre influência do contexto - ou transferência de aprendizagem - que exclui o efeito de eventos instrucionais planejados e formais.

Abbad (1999) investigou o relacionamento existente entre variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados imediatos do treinamento (reação e aprendizagem) e à variável dependente impacto do treinamento no trabalho. Assim, desenvolveu o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho-IMPACT, constituído por sete componentes: (1) Percepção de Suporte Organizacional; (2) Características do Treinamento; (3) Características da Clientela; (4) Reação; (5) Aprendizagem; (6) Suporte à Transferência e (7) Impacto do Treinamento no Trabalho. Abbad (1999) concluiu que os efeitos do treinamento no desempenho e nas atitudes dos participantes dependem fortemente de um ambiente organizacional propício ao uso das novas habilidades. Para a autora, as implicações práticas desses resultados são muitas. Não basta garantir o comprometimento das chefias com o levantamento de necessidades, o apoio à participação no treinamento e o encorajamento do participante (subordinado) a aplicar no trabalho as novas habilidades. É preciso que a organização (chefes, pares, colegas de outras unidades e áreas profissionais) propicie o suporte à transferência a partir de um ambiente organizacional facilitador da aprendizagem contínua, no qual os membros tenham múltiplas oportunidades e muita autonomia para buscarem o próprio crescimento profissional. A construção desse ambiente compreende uma mudança cultural nas relações entre os integrantes da organização, os quais necessitarão uns dos outros para otimizar o crescimento profissional.

Mas, na verdade, a preocupação com treinamento tem deixado de ser apenas do interesse das organizações, caracterizando-se como uma demanda social (Warr e Bunce, 1995). Portanto, é preciso que as pesquisas nessa área contemplem também os programas públicos de qualificação dos trabalhadores e que estes possam beneficiar-se dos significativos avanços da produção científica na área de treinamento. O salto qualitativo das pesquisas da linha de avaliação de treinamento pode colaborar, e muito, para os programas públicos que carecem não só de rigor, mas de produção tecnológica que lhes dê suporte, sobretudo na área de medidas.

As análises de impacto permitem exatamente determinar se um programa surtiu os efeitos propostos. Essas análises podem ser realizadas em qualquer etapa do programa, desde a definição de suas políticas antes da implementação até o planejamento, delineamento e término da implementação. Rossi e Freeman (1989) consideram que a avaliação de impacto¹ é de suma importância para os programas sociais e que ela é especialmente recomendada quando: (a) os debates políticos giram em torno das probabilidades de eficácia de uma política ou programa proposto; (b) é necessário provar a forma mais efetiva de desenvolver e integrar os diferentes elementos do programa; (c) eles puderem sofrer modificações, sejam elas radicais ou apenas de ajustes.

Oskamp (1981) relata uma ampla revisão realizada nos Estados Unidos, há quase três décadas, que contemplou a avaliação dos efeitos de um grande número de programas públicos de inovações médicas e sociais. A revisão permitiu concluir que somente 20% dos programas analisados produziram efeitos claros e positivos, outros 20% foram ligeiramente positivos e o restante não produziu ou os efeitos eram danosos (Oskamp apud Gilbert, Light & Mosteller, 1975). Essa conclusão alertou para a necessidade de pesquisas de avaliação.

Atualmente, em praticamente todo o mundo, existe um renovado interesse pela avaliação de programas sociais. A pesquisa de avaliação tem se expandido consideravelmente e tem sido aplicada em diversos programas governamentais e privados. Tanto no Brasil como no cenário mundial supõe-se que a pesquisa

¹ Vale observar que, em pesquisas brasileiras, quando o objeto da avaliação refere-se a programas de treinamento, o que Rossi e Freeman (1983) denominam de avaliação de impacto, corresponde ao que a literatura nacional denomina de avaliação de impacto em profundidade, conforme discutido no capítulo anterior.

avaliativa fornece subsídios que permitem que os recursos sejam empregados com o máximo de eficiência e que, ao mesmo tempo, ela assegura um alto grau de efetividade dos programas. Nesse sentido, a avaliação tem sido considerada um poderoso instrumento para melhorar o desempenho dos programas sociais e também uma instância de aprendizagem que permite redesenhar e melhorar esses programas em novos ciclos da política social. Em muitos casos, os agentes financiadores têm considerado a avaliação de programas atuais como condição necessária à liberação de recursos para investimentos em programas futuros.

Na América Latina, inclusive pela necessidade de obtenção de recursos externos, tem sido crescente a preocupação com a avaliação de programas sociais, o que pode ser comprovado, pela aparição, na década de 1990, de vários trabalhos e documentos preparados por autores latino-americanos², os quais sistematizam técnicas, elaboram criticamente alguns dos principais enfoques da avaliação e relatam experiências de avaliação de programas públicos nesses países.

Para Sulbrandt (1993), a característica dos trabalhos latino americanos, até o início da década de 1990, vinha sendo uma apresentação fundamentalmente metodológica e epistemológica e uma explicação das várias maneiras possíveis de realizar avaliações, sem relação com os conteúdos substantivos dos programas nem com as formas de implementá-los. O autor avaliava que o trabalho de sistematização de enfoques e técnicas disponíveis era de alta qualidade e oferecia uma contribuição para o desenvolvimento da atividade de avaliação na América Latina, porém, considerava que essas apresentações não realizavam uma discussão sobre a validade e a utilidade prática dos distintos enfoques de avaliação, como acontece nos países mais avançados em termos de avaliação de programas. O autor alerta para as críticas que tem sido feitas à fragilidade metodológica das avaliações - o que é particularmente grave na América Latina. Oskamp (1981), porém, analisa que mesmo nos países mais avançados, embora as avaliações de programas públicos e privados sejam feitas há mais tempo, somente a partir da década de 70 a pesquisa de avaliação tornou-se uma disciplina profissional.

No início da década de 80, Oskamp (1981) enfatizava a necessidade de se adotar uma concepção de ciência nas pesquisas de avaliação, pois a aplicação dos resultados da pesquisa, a teoria da decisão ou o sistema gerencial recebiam maior atenção do que outros conteúdos como o delineamento e a validade da pesquisa. Ao mesmo tempo, Oskamp (1981) alertava para o perigo da relevância exclusiva nos resultados se um avaliador optasse por adotar um excesso de rigidez, uma abordagem como ele denominou: "ultracientífica".

Mais de duas décadas depois, a preocupação com o rigor e com o método na realização das avaliações de programas permanece como uma questão central. A preocupação de autores como Oskamp (1981), Cronbach (1983) Rossi e Freeman (1988), Sulbrandt (1993) e Posavac e Carey (1997) em relação à questão metodológica, o rigor do delineamento, o uso correto das medidas e a discussão da validade das pesquisas realizadas nos processos de avaliação de programas continua atual. Apesar dos significativos avanços na área, sobretudo nos países mais desenvolvidos, a avaliação de programas ainda apresenta uma série de questões que carecem de debate mais aprofundado pelos cientistas e pelos profissionais que atuam na área.

Sulbrandt (1993) alerta que mesmo quando são realizadas com rigor metodológico, como é feito nos Estados Unidos, na França e na Alemanha, as avaliações são alvo de severas críticas que têm gerado uma crise de identidade para os avaliadores profissionais. A crítica mais forte tem sido a de que os resultados não são utilizados para a tomada de decisões, demonstrando, em última instância, que as avaliações são irrelevantes.

Oskamp, ainda em 1981, alertava para o fato de que a todo o momento era lançado um novo programa social, e que a população queria saber se o programa

¹ Muitos deles relacionados a geração de emprego e publicados pela Organização Internacional do Trabalho - OIT.

estava funcionando ou não, então, para responder a esta questão, era necessário realizar pesquisas de avaliação. Mas, de que adiantaria realizá-las e comunicar os resultados à comunidade se os mesmos não são usados nos processos de tomada de decisão pelos gestores dos programas públicos?

De fato, é preciso discutir quanto e quão bem as pesquisas de avaliação são usadas e não apenas os seus aspectos metodológicos e de validade. Oskamp (1981) considerava que entre os que defendiam que a avaliação deve ser a base para todas as decisões e as contestações dos que julgavam que os relatórios não são utilizados, era importante observar que a pesquisa de avaliação era apenas um dos muitos fatores que pode influenciar as decisões políticas, e que ela, freqüentemente, tem efeitos graduais e cumulativos no curso dos programas sociais. O alerta feito por Oskamp continua sendo válido atualmente. Embora esteja sendo criado um consenso de que é preciso dedicar maior atenção ao resultado das avaliações e tenha aumentado significativamente o esforço para avaliar o processo, o impacto e a efetividade de programas públicos ou privados ainda são pouco investigados. Este trabalho pretende contribuir nessa direção.

MÉTODO

O presente estudo contemplou a avaliação de um programa de formação profissional que visava capacitar professores para prepararem pessoas com deficiência mental para o mundo do trabalho. O programa, parceria da Federação Nacional das APAEs/Fenapae e do Ministério do Trabalho e Emprego, contemplou treinamentos do Projeto de Formação de Formadores em Educação Profissional/Planfor, realizados no ano de 2001, com carga horária variando entre 8 e 40 horas. A delimitação do problema de pesquisa foi construída a partir da análise da literatura nacional e estrangeira. De maneira sintética, o problema de pesquisa pode ser assim descrito: Qual o grau de êxito (impacto do treinamento no trabalho) do projeto de formação profissional do Planfor em parceria com a Fenapae e quais os principais preditores desse impacto em termos da melhoria de desempenho dos profissionais treinados (nível de comportamento no cargo), da contribuição para as APAEs em que trabalham (nível de mudança organizacional) e da geração de empregos para os deficientes mentais (nível de valor final)?

A pesquisa foi realizada durante dois anos, com coleta de dados antes e depois da realização do tratamento (o programa de treinamento). A avaliação do impacto no comportamento no cargo foi feita a partir de aplicação de instrumentos já validados de auto e heteroavaliação, com quatro fontes de avaliação para cada sujeito: o próprio treinado, sua chefia imediata, um colega e um cliente. A avaliação do impacto na mudança organizacional e no valor final foi feita com a utilização de indicadores duros: aumento no número de oficinas de formação profissional e no número de aprendizes (indicando mudança organizacional) e aumento no número de pessoas com deficiência mental empregadas (indicando valor final). O delineamento também incluiu a análise de variáveis alternativas (Produto Interno Bruto, taxa básica de juros, taxa de desemprego e mudanças na legislação) que poderiam causar mudanças nos resultados independentemente da realização do treinamento. A inclusão da análise dessas variáveis é importante, porque o aumento do número de pessoas empregadas responde a muitos outros fatores além do programa de treinamento.

Para a avaliação do impacto no nível do comportamento no cargo, o questionário continha os instrumentos de auto e hetero percepção de impacto propostos por Abbad (1999), sendo o primeiro validado pela autora e o segundo por Borges-Andrade et al. (1999-a; 1999-b), Pantoja et al.(1999) e Pilati et al.(1999). Esses instrumentos vêm sendo amplamente utilizados em pesquisas nacionais sobre impacto de treinamento no trabalho. Para a avaliação no nível de mudança organizacional e de valor final, foram incluídas, no instrumento de coleta, variáveis organizacionais específicas, mensuradas antes e depois da intervenção (realiza-

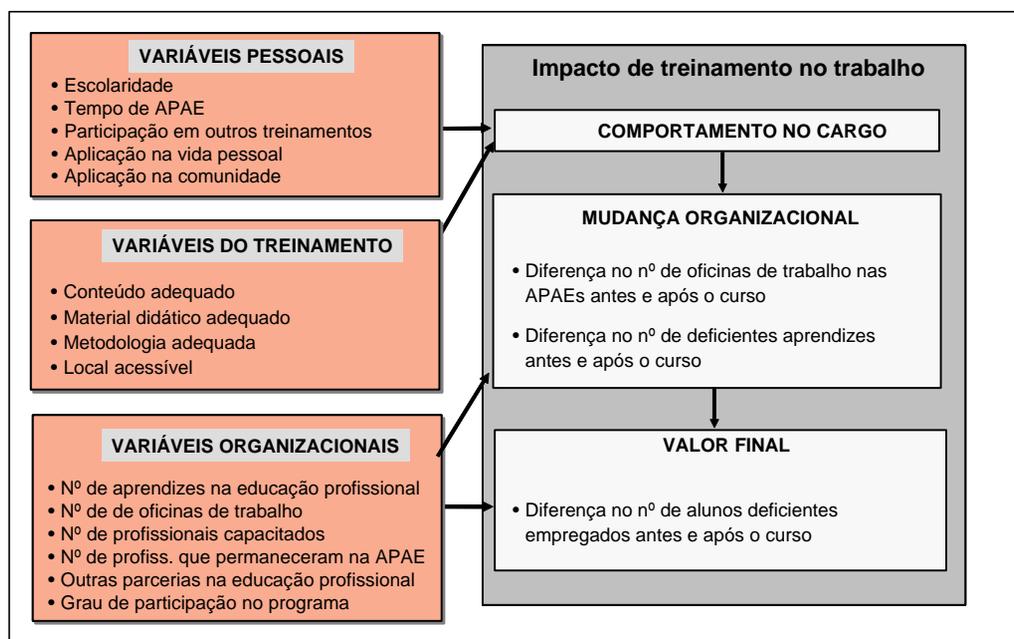
ção dos treinamentos do Planfor) para que fossem verificadas as possíveis alterações. Os itens para a mensuração do impacto nos níveis da mudança organizacional e do valor final foram elaborados a partir da entrevista de grupo focal realizada com os 27 coordenadores estaduais de Educação Profissional das APAEs. Também foram realizadas 30 entrevistas semi-estruturadas com os beneficiários finais - as pessoas com deficiência mental que participam da educação profissional nas APAEs).

Realizou-se um quase-experimento com 360 APAEs, divididas em três grupos de tratamento do mesmo tamanho (120 APAEs):

- grupo experimental principal (APAEs que tiveram o coordenador e pelo menos 3 professores participando do treinamento);
- grupo experimental secundário (APAEs que tiveram apenas o coordenador treinado);
- grupo controle (APAEs que não tiveram nenhum participante no treinamento).

A Figura 1 mostra o modelo de pesquisa testado neste estudo e a Tabela 1 apresenta o resumo dos procedimentos de coleta de dados.

Figura 1 - O Modelo de Pesquisa



Segundo Posavac e Carey (1997), as qualidades de um bom processo de avaliação estão fundamentadas no uso de medidas que apresentem: multiplicidade de fontes e de variáveis, não-reatividade (a medição não pode alterar as situações em análise), validade (mensuração daquilo que o programa está desenhado para mudar), confiabilidade (diferentes observadores estudando o mesmo fenômeno reportam níveis similares das variáveis em análise), sensibilidade para captar mudanças pequenas e efetividade de custo-benefício. Assim, o delineamento da presente pesquisa buscou considerar esses aspectos e apresenta as seguintes características:

- estudo multivariado (múltiplas variáveis independentes e múltiplas variáveis dependentes);
- estudo longitudinal para algumas variáveis e de corte transversal para outras;
- delineamento quase-experimental para testagem do modelo de pesquisa;
- estudo de explicações alternativas (variáveis externas que podem influenciar resultados);
- múltiplas fontes de pesquisa;

- f) utilização de dados primários e de dados secundários;
- g) abordagem metodológica quantitativa e qualitativa;
- h) opção pela avaliação somativa (análise de resultados);
- i) múltiplas técnicas de coleta de dados (análise de dados secundários, *survey*, entrevista semi-estruturada e entrevista de grupo focal).

Para cumprir os objetivos da pesquisa, foi necessária a utilização de diferentes técnicas de análise de dados. Foi feita análise fatorial das escalas de auto e de hetero-percepção de impacto de treinamento no trabalho para verificar se são mantidas as estruturas unifatoriais encontradas por: Abbad (1999) (para auto-avaliação), Borges-Andrade et al. (1999), Pantoja et al.(1999) e Pilati et al.(1999) (para hetero-avaliação). Para a verificação do relacionamento entre variáveis, realizou-se análises de regressão múltipla. Para avaliar se há diferenças significativas entre auto e hetero-avaliação de percepção de impacto de treinamentos públicos no trabalho, realizou-se a análise de variância/ANOVA. Para a avaliação do grau de êxito do programa, foi feita análise ANOVA com escores de ganho e a análise ANOVA com escores de pré e pós-teste, análise de covariância/ANCOVA e ANOVA depois da categorização dos sujeitos no pré-teste (blocking).

Tabela 1 - Resumo dos Procedimentos de Coleta de Dados

	Levantamento de indicadores	Entrevista com grupo focal	Questionários estruturados	Levantamento de indicadores	Entrevistas semi-estruturadas
Tipo de abordagem	Quantitativa	Qualitativa	Quantitativa	Quantitativa	Qualitativa
Momento da coleta	Antes do início dos cursos	No início da realização dos cursos	De 3 a 6 meses após o término dos cursos	18 meses após o término dos cursos	De 18 a 24 meses após o término dos cursos
Amostra	360 APAEs	27 pessoas	2.468 pessoas	360 APAEs	31 pessoas
Fonte de coleta de dados	Diretores das APAEs (informações sobre nº de oficinas, de aprendizes e de pessoas com deficiência mental empregadas)	Coordenadores estaduais de Educação Profissional das APAEs	Treinados, suas chefias colegas de trabalho que não participaram do treinamento, clientes (pais dos alunos)	Diretores das APAEs (informações sobre número de oficinas, de aprendizes e de pessoas com deficiência mental empregadas)	Pessoas com deficiência mental das APAEs (30) e a Coordenadora-Geral de Qualificação do MTE
Método de coleta de dados	Comunicação: por correio	Comunicação: pessoalmente	Comunicação: por correio	Comunicação: por correio	Comunicação: pessoalmente

RESULTADOS

O estudo mostrou que houve diferença significativa entre as opiniões dos quatro avaliadores e cargas de correlação altas, o que aumenta a confiança na medição da auto-percepção de impacto de treinamento no trabalho, uma vez que três outras fontes de hetero-avaliação confirmam o referido impacto. Os dados permitem concluir que as quatro fontes de informação observaram alto grau de impacto do treinamento no nível do comportamento no cargo, pois numa escala de freqüência de 1 a 5 (onde 1 indicava a freqüência mais baixa de impacto e 5 a freqüência mais alta), as médias dos quatros avaliadores ficaram entre 4,17 e 4,57, o que significa um impacto da ordem de 83% (considerando-se a avaliação dos próprios treinados) a 91% (considerando-se a avaliação dos colegas). Os resultados indicam que os mais rigorosos com a percepção do impacto do treina-

mento em seu desempenho são os próprios treinados, seguidos de seus chefes. Os clientes e os colegas de trabalho tendem a ser mais benevolentes na avaliação do impacto do treinamento dos professores. Uma possível razão para o treinado perceber menor impacto pode estar no fato de que ele, provavelmente, conhece melhor o que era esperado de seu comportamento após a realização do treinamento e, deste modo, se torna mais conservador em sua avaliação.

Em relação à predição, encontraram-se quatro preditores para o impacto do treinamento no nível do comportamento no cargo: aplicação na vida pessoal e na comunidade, adequação do material didático e acessibilidade do local do curso. A seguir são, brevemente, relatados os procedimentos de análise que permitiram chegar a tais conclusões. Para a determinação do número de componentes (ou de fatores), utilizou-se critérios estatísticos (de significância), critérios convencionais e a relevância do componente ou fator.

Tabela 2: Análise Fatorial e de Componentes Principais

GRUPOS PESQUISADOS	KMO	VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA	ALFA DE CRONBACH
Treinados	0,92	39,4%	0,88
Chefes	0,93	48,1%	0,92
Colegas	0,93	43,2%	0,90
Clientes	0,93	46,6%	0,91

Os valores de KMO estão todos acima de 0,9 (Tabela 2). Há apenas um *eigenvalue* superior a 1. A variância total explicada, nas quatro amostras, variou de 39,4% a 48,1%. Os quatro *screeplots* sinalizam a existência de um único fator.

A análise paralela (realizada pelo *software* Raneigen), considerada a técnica mais válida para definição do número de fatores de uma escala (Laros, 2004), também confirma a estrutura unifatorial, pois, para as quatro amostras, apenas o primeiro componente apresenta valor superior ao *eigenvalue* aleatório fornecido pela análise paralela.

Para a comparação da percepção de impacto de treinamento no desempenho dos professores (nível de comportamento no cargo) foram realizadas correlações e ANOVA. A análise da correlação entre as amostras revela que há correlações altas (acima de 0,40) e significativas (ao nível 0,01) entre todos os pares de avaliadores, como mostra a Tabela 3.

Tabela 3: Correlações entre os Avaliadores - Amostras Pareadas

PARES	N	CORRELAÇÃO	VARIÂNCIA COMPART.	SIG.
Treinados e Chefia	617	0,42	18%	0,00
Treinados e Colegas	617	0,41	17%	0,00
Treinados e Clientes	614	0,44	19%	0,00
Chefes e Colegas	617	0,54	29%	0,00
Clientes e Colegas	614	0,62	38%	0,00

É importante analisar que, embora as correlações sejam altas, o percentual máximo de variância compartilhada entre as percepções dos avaliadores foi de 38%, isto é, há considerável diferença entre as percepções dos avaliadores.

Antes de se realizar as análises de regressão, foram inspecionados os pressupostos apontados por Tabachnick e Fidell (1996), sendo necessária a transformação dos dados por logaritmo (base 10) para que os dados atendessem ao requisito da normalidade. Ao nível de significância de 0,05, e mais de 50% variância explicada, foram encontrados quatro preditores para auto-percepção de impacto de treinamento: aplicação na vida pessoal, aplicação na comunidade, adequação do material didático e local de realização do treinamento acessível.

A ANOVA, a partir dos escores do pré e do pós-teste, e a ANOVA com escores de ganho apontaram impacto do treinamento nos níveis de mudança organizacional e de valor final, isto é, os grupos experimentais produziram resultados significativamente melhores do que o grupo de controle. Porém, a análise mais apropriada para estudos experimentais e quase-experimentais é a análise de covariância/ANCOVA (Dugard e Todman, 1995). Dos cinco pressupostos para a realização da ANCOVA (homogeneidade da variância nos escores residuais do pós-teste, linearidade na relação pré e pós-teste, homogeneidade das linhas de regressão, independência entre o tratamento e covariante, mensuração do covariante sem erro), um foi violado para duas das três variáveis dependentes dessa pesquisa: o pressuposto da independência entre o tratamento e o covariante. Em função dessa violação, trabalhou-se com a correção das médias iniciais para retirar a influência dos valores do pré-teste (covariante).

De acordo com o modelo customizado do GLM (General Linear Model), do SPSS 10.0, com as médias ajustadas (as médias se todos os grupos tivessem o mesmo escore no pré-teste), dentro dos valores do intervalo de confiança, se não houver interposição dessas médias dos grupos de tratamento, então, realmente, o programa teve resultados. Os resultados obtidos para a variável dependente "impacto na mudança organizacional" são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Estimativas de Correção do Efeito do Pré-Teste para as Variáveis de Mudança Organizacional

VARIÁVEL MENSURADA	GRUPOS DA PESQUISA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	INTERVALO DE CONFIANÇA = 95%	
				LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
Nº de Oficinas nas APAEs em 2003	Grupo controle	2,06	0,04	1,99	2,14
	Grupo experimental secundário	2,09	0,04	2,01	2,18
	Grupo experimental principal	2,26	0,04	2,17	2,34
Nº de Aprendizes nas APAEs em 2003	Grupo controle	5,33	0,14	5,05	5,61
	Grupo experimental secundário	5,40	0,16	5,09	5,79
	Grupo experimental principal	6,11	0,15	5,81	6,41

O resultado mostra que, tanto para a variável número de oficinas de educação profissional como para a variável número de aprendizes nas APAEs em 2003, não se pode considerar significativa a diferença entre o grupo controle e o grupo experimental secundário, pois embora haja diferença entre as médias dos três grupos, a média superior do grupo controle é maior que a média inferior do grupo experimental secundário, ou seja, essas médias se sobrepõem. Entre o grupo experimental secundário e o grupo experimental primário há diferença, pois os valores estimados para as médias não se sobrepõem. Porém, fica evidente que a diferença entre o grupo controle e o grupo experimental principal é a mais significativa.

Para a variável número de pessoas com deficiência mental das APAEs empregadas em 2003, não é necessário analisar as estimativas para a média com correção dos escores iniciais, pois não houve interação entre o tratamento e os valores do pré-teste. A análise das comparações do efeito par a par indica diferença significativa entre os resultados do grupo experimental principal e os do grupo controle. Porém, ao contrário das outras duas variáveis, para o número de pessoas com deficiência mental empregadas em 2003, não houve resultados significativamente diferentes em relação ao grupo experimental secundário (Tabela 5).

Tabela 5 - Comparações Pairwise: Nº de Pessoas com Deficiência Mental Empregadas em 2003

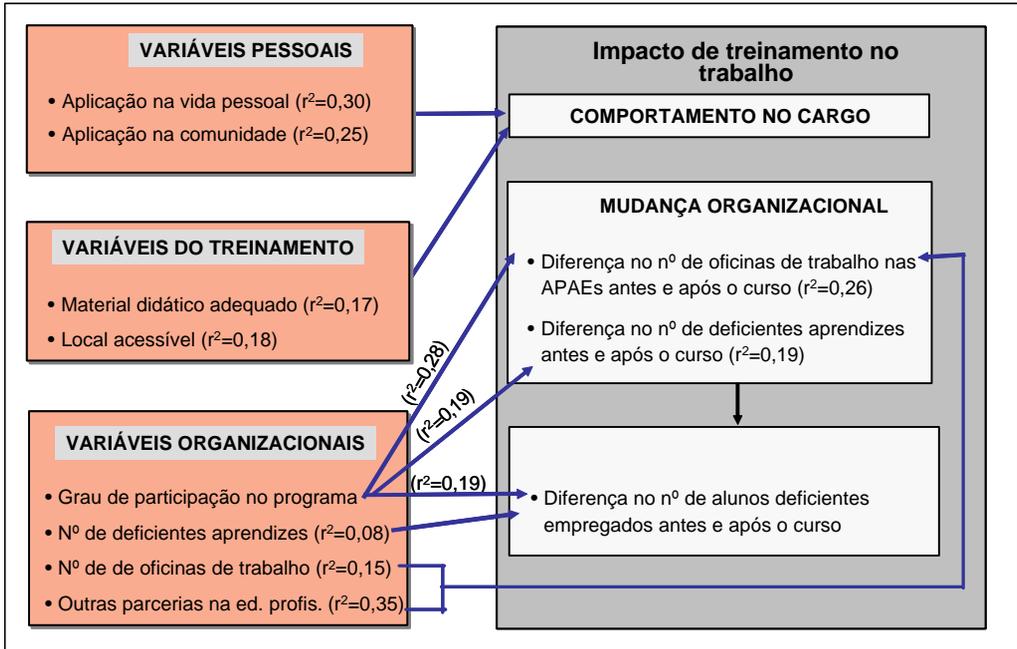
(I) Grupos da pesquisa	(J) Grupos da pesquisa	Diferença das médias (I - J)	Erro padrão	Sig.
Grupo controle	Grupo experimental secundário	-0,24	0,11	0,03
	Grupo experimental principal	-0,42	0,11	0,00
Grupo experimental secundário	Grupo controle	0,24	0,11	0,03
	Grupo experimental principal	-0,17	0,11	0,13
Grupo experimental principal	Grupo controle	0,42	0,11	0,00
	Grupo experimental secundário	0,17	0,11	0,13

Esses foram os principais resultados da ANCOVA. Porém, como foi encontrada interação entre o tratamento e o covariante em duas das três variáveis para as quais se realizou a ANCOVA (embora tenha sido feita a correção das médias para anulação do efeito de interação) e autores como Feldt (1958) recomendam a utilização do *blocking* quando ocorre esse tipo de violação, foi realizado, também, o procedimento de ANOVA com categorização dos sujeitos no pré-teste. Para a realização desta análise, a amostra do pré-teste foi dividida em três grupos para a quantidade de oficinas em 2001 e em outros três grupos para a quantidade de aprendizes nesse mesmo ano. A idéia desse procedimento é categorizar, forçosamente, os grupos de acordo com os valores do pré-teste, formando grupos distribuídos de acordo com a frequência de ocorrência da variável (no caso, número de oficinas e número de aprendizes). Porém, ao se realizar a análise do GLM, considerando-se como fatores fixos o grupo e o *block* (categorização do pré-teste), observa-se que, em nenhum dos grupos, o tratamento teria sido significativo. Assim, tanto para a variável número de oficinas, como para a variável número de aprendizes, a ANOVA com categorização dos sujeitos no pré-teste (*blocking*) não se mostrou consistente; o que indica que, do ponto de vista metodológico, seria melhor realizar a ANCOVA.

A análise dos dados permite concluir que a intervenção produziu resultados, isto é, foi confirmado o impacto de treinamento nos níveis de mudança organizacional e de valor final (houve maior aumento no número de oficinas e de aprendizes em educação profissional e também maior aumento do número de pessoas com deficiência mental empregadas no período de 2001 a 2003 entre os grupos experimentais do que no grupo controle). Uma vez confirmados esses resultados, procedeu-se à realização da regressão para avaliar se as variáveis organizacionais previstas no modelo são ou não preditoras do impacto nos níveis da mudança organizacional e do valor final. Como os impactos de treinamento nos níveis da mudança organizacional e do valor final são construtos ainda pouco pesquisados, realizou-se a regressão padrão. Usando esse procedimento, no nível de significância de 0,05, foram encontrados três preditores (grau de participação no programa, número de oficinas em 2001 e outras parcerias em educação profissional) para a diferença no número de oficinas de educação profissional nas APAEs no período de 2001 a 2003 e um preditor (grau de participação no programa) para a diferença no número de aprendizes no mesmo período.

Em relação ao impacto no nível do valor final, a regressão padrão, ao nível de significância de 0,05, indicou três preditores para o construto: grau de participação no programa, número de deficientes aprendizes em 2001 e impacto no nível da mudança organizacional. A Figura 2 sintetiza os resultados obtidos na testagem do modelo.

Figura 2 - Modelo Final da Pesquisa de Impacto do Treinamento no Trabalho



De fato, o Programa de Educação Profissional e Colocação no Trabalho da Federação Nacional das APAEs produziu impacto nos três níveis. Salas e Cannon-Bowers (2001) falam da distinção entre efetividade do treinamento e avaliação de treinamento. Para os autores, efetividade de treinamento tem natureza mais "macro", compreendendo não só o método usado, mas também como o treinamento é posicionado, apoiado e reforçado pela organização. O estudo da efetividade do treinamento compreenderia ainda a motivação, com enfoque nos aprendizes; e os mecanismos de transferência para o trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos. Avaliação de treinamento, para Salas e Cannon-Bowers (2001), seria muito mais "micro", com enfoque em medida, mensura o que foi instruído em níveis diferentes e seria a base para determinar a efetividade do treinamento de uma intervenção particular. Considerando essa distinção, fica claro que a presente pesquisa compreende avaliação de treinamento, ainda que esse processo avaliativo leve em consideração todos os níveis de impacto.

Na percepção dos quatro tipos de avaliadores (professores treinados, seus chefes, seus pais e os pais de seus alunos) houve impacto do treinamento no nível do comportamento no cargo. Numa escala de freqüência de 1 a 5 (onde 1 indicava a freqüência mais baixa de impacto e 5 a freqüência mais alta), as médias dos quatro tipos de avaliadores ficaram entre 4,17 e 4,57, o que significa um impacto da ordem de 83% (considerando-se a avaliação dos próprios treinados) a 91% (considerando-se a avaliação dos colegas) .

O impacto no nível do comportamento no cargo foi verificado por inúmeros outros pesquisadores que têm estudado o tema tais como: Paula, 1992; Leitão, 1994; Abbad, 1999; Abbad, Gama e Borges-Andrade, 2000; Sallorenzo, 2000; Rodrigues, 2000; Mota, 2002; Lacerda, 2002; Tamayo, 2002; Meneses, 2002, Carvalho, 2003; Zerbini, 2003. A maior parte desses autores pesquisou não só o impacto do treinamento em amplitude (como foi feito na presente pesquisa), como também o impacto em profundidade. Enquanto o impacto em amplitude é mensurado por uma escala de 12 itens relativos à aplicação no trabalho do que foi aprendido no treinamento, o instrumento de medida do impacto em profundidade é elaborado para cada treinamento com base nos objetivos instrucionais do trei-

namento. Em função da grande diversidade de cursos do Programa de Educação Profissional e Colocação no Trabalho da Federação Nacional das APAEs, optou-se por mensurar apenas o impacto em amplitude. É importante registrar, porém, que autores como Abbad, 1999; Lacerda, 2002; Tamayo, 2002; Meneses, 2002, Carvalho, 2003; Zerbini, 2003 obtiveram em suas pesquisas alta correlação entre os dois tipos (amplitude e profundidade) de impacto do treinamento no comportamento no cargo.

O depoimento das pessoas com deficiência mental, alunas de professores que participaram dos eventos de treinamento, demonstra que elas perceberam um impacto positivo desses professores no comportamento no cargo. Nenhuma das pessoas com deficiência mental sabia que o curso era patrocinado pelo MTE. Alguns sequer sabiam que os professores tinham feito cursos, mas a percepção da melhoria foi comum nas entrevistas.

Em relação ao nível de mudança organizacional, também foi confirmado o impacto. Para Borges-Andrade (2002), no processo de desenvolvimento de medidas de avaliação de treinamento no nível organizacional, o que se deseja efetivamente medir são mudanças que o treinamento possa ter provocado na organização. O autor explica que o foco deve ser no comportamento da organização ou de suas unidades e não nos resultados (pois esses já se referem ao próximo nível: o de valor final). Por esse motivo, foram definidos, no grupo focal com os coordenadores estaduais de educação profissional das APAEs, que o impacto no nível da mudança organizacional seria avaliado a partir do número de oficinas profissionalizantes e do número de pessoas com deficiência mental em profissionalização em cada APAE. Segundo Posavac e Carey (1997), é preciso considerar a contribuição dos grupos focais como uma das fontes mais importantes para a avaliação de programas.

No caso da presente pesquisa, a definição do número de oficinas é bastante representativa da variável mudança organizacional, de acordo com a definição de Hamblin (1978). O aumento do número de pessoas com deficiência mental é uma decorrência do aumento do número de oficinas, uma vez que cada oficina apresenta um número fixo de vagas e, aumentando-se as oficinas disponíveis, pode-se também ampliar o número de pessoas com deficiência mental que podem ser atendidas. Assim, a escolha dessas variáveis para representarem a mudança organizacional está de acordo com a literatura que aponta variáveis como revisão de processos internos, aquisição de clientes e desenvolvimento de novas tecnologias (Borges-Andrade, 2002 e Freitas e Borges-Andrade, no prelo).

O impacto do treinamento até o último nível (valor final) também foi confirmado nesta pesquisa. Borges-Andrade (2002) e Carvalho (2003) sugeriram que o valor final fosse mensurado considerando-se não só medidas perceptuais, mas também medidas duras, isto é, indicadores numéricos que permitam comprovar o alcance de resultados. Nesta tese, foi exatamente isso o que foi feito, pois o valor final foi definido como o número de pessoas com deficiência mental empregadas após o treinamento de seus professores, uma vez que o objetivo precípulo do programa era ampliar o acesso das pessoas com deficiência mental ao mundo do trabalho.

Borges-Andrade (2002) observa que os indicadores e procedimentos que têm sido utilizados para realizar a avaliação de treinamento no nível do valor final pertencem ao campo das ciências econômicas, estando fundamentados em cálculos de retorno sobre investimento. Ávila e outros (1983) apresentaram um estudo sobre retorno dos investimentos (ROI) em treinamento realizado em uma organização de pesquisa agrícola. Mas, este é talvez o único exemplo da literatura brasileira de utilização de ROI para avaliação de treinamentos. Borges-Andrade (2002) avaliou que o uso pouco frequente desta metodologia ocorre pela exigência da complexa combinação de habilidades específicas para a realização desse trabalho, além das dificuldades relativas ao tempo e ao custo despendidos para essa avaliação. No caso da presente

pesquisa, era possível, mas bastante complexo, dimensionar o retorno do investimento (pois não basta calcular para cada unidade monetária investida quantos empregos foram gerados). Assim, o foco nesta pesquisa foi para o retorno social do investimento.

Estudos mostram que a função econômica do trabalho é a central (Soares, 1992; Silva, 1996), mas isso não reduz a natureza sócio-psicológica do trabalho. A identidade de trabalhador mostra-se, à consciência do sujeito, como um elemento definidor de sua identidade psicológica (Santos, 1994). A inserção no mundo do trabalho é importante na definição da identidade social do sujeito, o que ocorre também (e talvez até em maior grau) com as pessoas com deficiência mental. Nos depoimentos colhidos fica clara a mudança que o trabalho significa na identidade deles. O discurso de uma pessoa com deficiência mental de João Pessoa evidencia a relevância do trabalho na definição de sua identidade social: "agora eu sou importante na minha família, eu sou responsável, eu estou trabalhando igual a todo mundo". Se a sociedade capitalista é pautada pelo mérito produtivo, a exclusão do mundo do trabalho é também um tipo de exclusão social.

Lima (1986) desenvolveu uma pesquisa quantitativa e qualitativa com diferentes categorias de trabalhadores, com crianças de classe operária e de classe burguesa e com um grupo indígena. A autora constatou que as pessoas, no sistema capitalista, tendem a colocar o trabalho no centro de suas vidas, ao contrário do que acontece com os índios que não centralizam sua vida em torno de nenhuma dimensão. A principal conclusão da autora é a de que o sistema produtivo é o principal determinante do significado atribuído ao trabalho e que o trabalho é um mito na nossa sociedade, sendo considerado a fonte de todas as expectativas e realizações humanas (Lima, 1986). Assim, para os indivíduos da nossa cultura, o trabalho é uma necessidade básica não só pela sua função econômica, mas também pela identidade que ele lhes concede. Isso evidencia a importância do aspecto social e confirma o que Taschereau (1998) preconiza em relação à maior ênfase que deve ser dada aos ganhos sociais (e não apenas econômicos) que são gerados por programas públicos de treinamento.

Segundo Borges-Andrade (2002), o ideal para a mensuração do valor final é envolver todos os programas ou políticas organizacionais em T&D, não sendo a coleta de dados feita em curto prazo. Na pesquisa desta tese, foram considerados todos os treinamentos do Programa de Educação Profissional e Colocação no Trabalho da Federação Nacional das APAEs e foi dado um tempo de dois anos entre a realização dos treinamentos e a mensuração do impacto no nível do valor final.

Os resultados indicam que, conforme esperado, o grupo que obteve melhor resultado foi o experimental principal, seguido do experimental secundário, ficando por último o grupo controle. Para a variável de valor final, não houve interação entre o pré-teste e o tratamento, ou seja, os escores iniciais em nada influenciaram o resultado final. Os resultados obtidos pelos participantes dos treinamentos também foram percebidos pelas pessoas com deficiência mental. Os depoimentos dessas pessoas mostram o quanto eles têm clareza da dificuldade de se obter um emprego. É interessante observar que eles sabem que o emprego depende não só dos conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes. No caso da presente pesquisa, era possível mas bastante complexo, dimensionar o retorno do investimento (pois não basta calcular para cada unidade monetária investida quantos empregos foram gerados). Assim, o foco nesta pesquisa foi para o retorno social do investimento, considerando o dever do Estado de garantir oportunidades de trabalho para os seus cidadãos, incluindo aqueles que se encontram em situações menos favorecidas, como os deficientes mentais.

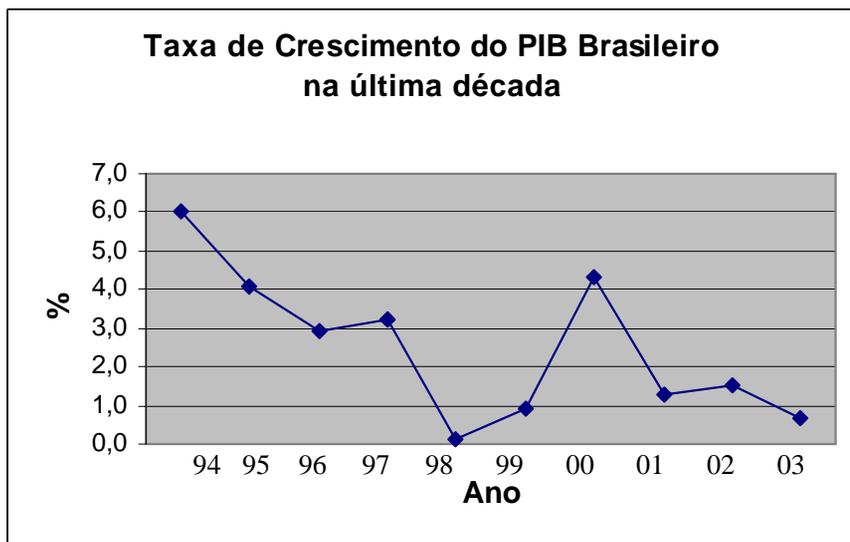
Os depoimentos das pessoas com deficiência mental, alunas de professores que participaram dos eventos de treinamento, também demonstram a percepção de impacto positivo no comportamento no cargo, na mudança organizacional e no valor final. Alguns depoimentos que ilustram essa percepção são apresentados na Tabela 6, onde o grifo sugere o indicador de impacto investigado.

Tabela 6 - Depoimentos das Pessoas com Deficiência Mental sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho

Impacto no Nível do Comportamento no Cargo	Impacto no Nível da Mudança Organizacional	Impacto no Nível do Valor Final
<ul style="list-style-type: none"> - "Os professores estão melhores. (...) Eles ajudam muito a gente. (...) Estudar é bom." - "Eu sei que eles viajaram. E o trabalho aqui está bom, eu gosto do jeito que os professores estão ensinando." - "Eu estou aqui na APAE tem muito tempo. Eu gosto muito porque a cada dia os professores ensinam coisas novas e coisas diferentes. É bom, é muito bom." - "Minha professora não sabia fazer flor de artesanato, mas aí ela fez um curso, aprendeu e está ensinando para a gente". 	<ul style="list-style-type: none"> - "A APAE está melhor. (...) Quando eu entrei aqui não tinha essas oficinas para a gente trabalhar. Agora tem muita oficina." - "Eu tenho muitos colegas estudando comigo aqui na APAE. A gente faz tapete para vender e a gente ganha dinheiro. Você vai comprar o meu tapete?" - "Eu estou aprendendo muitas coisas aqui na APAE. Tem limpeza, cozinhar, artesanato, fazer pão, lavar carro. (...) A cada dia a gente aprende uma coisa nova." - "Eu gostei mais quando abriu o lava-jato. Eu não gosto de artesanato, eu gosto mais de lavar carro (...) e antes a gente não aprendia isso." - "Eu aprendi a cuidar de jardim. Eu sou jardineiro. Tem uma casa que eu trabalho. Eu vou lá para cortar a grama, mas eu também sei plantar.(...) Têm muitos aprendizes aprendendo isso na APAE. A turma está crescendo". 	<ul style="list-style-type: none"> - "O meu colega aqui da APAE ele está trabalhando. Ele não está aqui mais não. Eu também vou arrumar um emprego, ganhar salário mínimo, ter carteira assinada." - "Eu ganho meu dinheiro aqui na APAE. Eu trabalho muito. Aí quando vem gente e compra os tapetes eu ganho dinheiro, mas tem que comprar o que eu fiz." - Emprego não é fácil, mas tem muita gente aqui na APAE que já conseguiu. Eu quero um emprego de limpeza ou então de auxiliar de cozinheiro. Eu sei limpar e cozinhar e também lavo as louças que eu sujei." - "Pra arrumar um emprego tem que treinar muito antes. A gente treina aqui na APAE todo dia. (...) E também tem que ser bem limpinho para arrumar emprego." - Pra arrumar emprego tem que fazer tudo bem feito e não pode brigar, porque ninguém gosta de briga. (...) Se brigar, perde o emprego."

Os resultados não deixam dúvida de que houve impacto positivo no valor final, pois, nos grupos experimentais houve maior aumento do número de deficientes empregados. Mas, restaria uma pergunta: teria esse aumento de emprego sido causado por fatores externos ao treinamento? É provável que não, pois os grupos experimentais tiveram resultados melhores que o grupo controle. Porém, como a geração de empregos tem muitas causas possíveis, é preciso analisar a influência de fatores externos como o Produto Interno Bruto - PIB, taxa de desemprego, taxa de juros e mudanças na legislação.

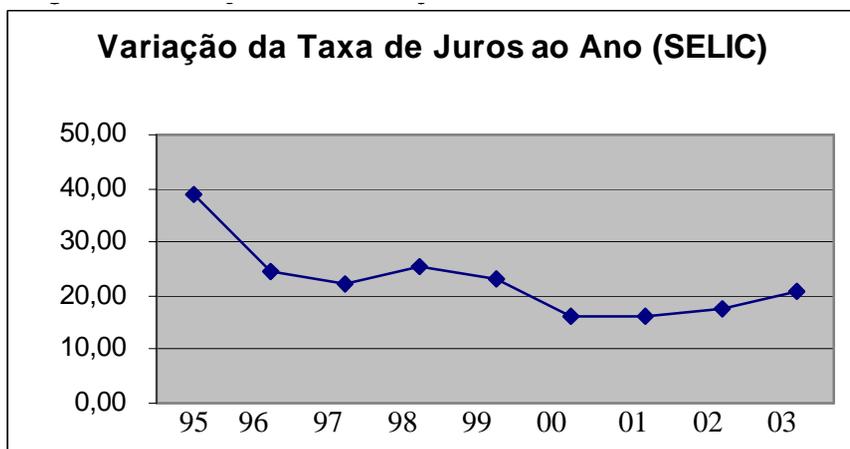
Figura 3 - Crescimento do PIB Brasileiro



Fonte: Banco Central do Brasil

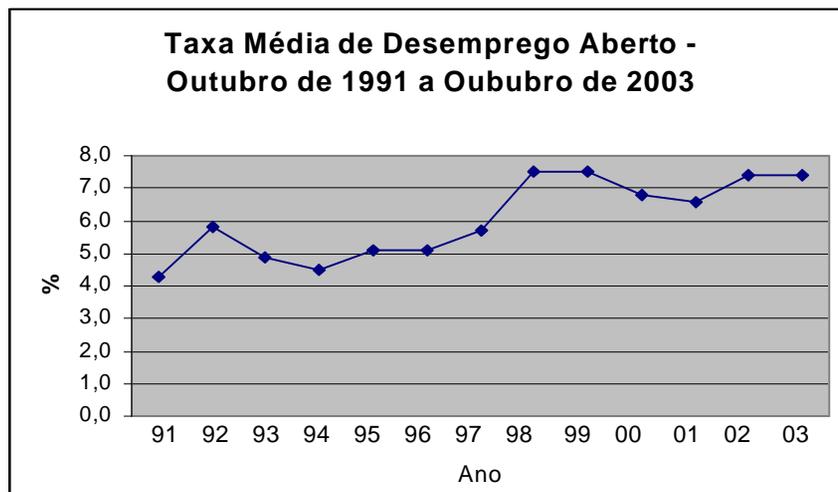
Quando há alta taxa de crescimento do PIB, há tendência de aumento de oportunidades de emprego, pois o PIB sinaliza aumento da produção interna do país. Porém, o que se verificou durante os anos da pesquisa foi uma queda do crescimento do PIB (Figura 3). Ou seja, o comportamento do PIB não explicaria o aumento na geração de empregos.

Figura 4 - Variação da Taxa de Juros de 1995 a 2003



Fonte: Banco Central do Brasil

A geração de empregos também poderia ser atribuída a um cenário de redução da taxa de juros básica cobrada no país, uma vez que os juros elevados tendem a desaquecer o setor produtivo. Porém, os dados de 2001 a 2003 revelam que a taxa de juros manteve-se em ascensão no período da intervenção, o que tenderia a não reduzir o número de empregos (Figura 4).

Figura 5 - Taxa de Desemprego dos Últimos 13 Anos

Fonte: DIEESE

Além de analisar o PIB e a taxa de juros, para se ter certeza de que nenhum outro fator está causando aumento de empregos, analisou-se a própria taxa de desemprego. A série histórica do mês de outubro dos anos de 1991 a 2003 (Figura 5) mostra que o desemprego aumentou nos últimos anos. Portanto, sem a intervenção, a tendência seria de redução de empregos.

Finalmente, o acompanhamento da legislação sobre emprego para pessoas com deficiência mostrou que nenhuma legislação nova foi aprovada entre 2000 e 2003. Essas análises permitem concluir que, de fato, o aumento do número de empregos para pessoas com deficiência deveu-se ao programa de treinamento desenvolvido com recursos do MTE.

Como são raras as pesquisas sobre mudança organizacional, fica difícil comparar os resultados obtidos. Porém, é importante compreender que o número de oficinas que a instituição dispunha antes do programa influenciou os resultados finais. Significa dizer que o programa produziu melhores resultados para as instituições que já partiram de um patamar inicial melhor. Assim, embora o programa seja benéfico para todos que dele participam, ele é mais benéfico para as instituições que já são mais favorecidas, o que implica aumentar as diferenças entre as que podem mais e as que podem menos - um problema clássico de programas sociais (Sulbrandt, 1993; Fuerst e Fuerst, 1993). Ainda sobre a questão de ampliação das diferenças, é importante considerar que além de o programa de treinamento do MTE produzir mais resultados para as APAEs que tinham uma condição inicial melhor, ele atingiu mais as instituições que tinham melhores condições do que as que tinham condições iniciais piores. Isso pode ser visto ao se analisar o número de oficinas e de aprendizes antes do treinamento nos grupos experimentais e de controle. As APAEs que faziam parte dos grupos experimentais - e que portanto participaram do programa de treinamento - tinham maior número inicial de oficinas e de aprendizes, o que significa que o programa não conseguiu chegar às APAEs mais necessitadas.

Em relação aos preditores do impacto no nível do valor final, a regressão padrão apontou três preditores: o número de pessoas com deficiência mental aprendizes, o grau de participação no programa e o impacto no nível da mudança organizacional. O número de pessoas com deficiência mental aprendizes já estava no modelo como um possível preditor, pois acredita-se que se há mais aprendizes, há também maior chance de ter, no futuro, mais pessoas com deficiência mental empregadas. O grau de participação no programa foi incluído como um possível preditor para se verificar se havia diferença significativa no valor final entre as

APAEs que não participaram, as que enviaram somente o coordenador de educação profissional e as que enviaram além do coordenador também um grupo de, no mínimo, três professores das pessoas com deficiência mental.

O grau de participação no programa foi a única preditora das três variáveis dependentes: número de oficinas de educação profissional, número de aprendizes nas APAEs e número de pessoas com deficiência mental que foram empregadas. Como o grau de participação no programa dizia respeito à divisão das APAEs nos três grupos de tratamento - APAEs que não participaram do programa de treinamento, APAEs que participaram somente com o coordenador de educação profissional e APAEs que participaram com o coordenador e pelo menos mais três professores - a confirmação dessa variável como preditora reforça os resultados positivos obtidos com o programa. Além disso, há que se considerar que, por se tratar de uma variável de natureza ordinal e de baixa variabilidade - escala de 1 a 3 -, a sua confirmação como preditora torna-se ainda mais significativa, pois, mesmo com a quebra do pressuposto de se utilizar escalas intervalares ou razão, o grau de participação no programa ainda permaneceu no modelo.

Porém, um dos resultados mais interessantes, pela contribuição teórica que oferece, é o da mudança organizacional como preditora do impacto no valor final. Esse era um dos pressupostos do modelo de Hamblin e que foi confirmado nessa pesquisa. Algumas pesquisas como as de Alliger e Janak (1989), Abbad (1999) e Colquitt, Le Pine e Noe (2000) questionaram a hierarquia e a causalidade entre os níveis (reação, aprendizagem, desempenho no cargo, mudança organizacional e valor final) de avaliação de treinamento propostos por Hamblin. A causalidade entre os níveis, isto é, a suposição de Hamblin de que os níveis anteriores seriam preditores dos níveis posteriores, é questionada porque muitas vezes os dados são coletados no mesmo momento - o que prejudica a análise de causalidade - e porque algumas pesquisas empíricas mostraram que esses relacionamentos nem sempre são significativos e nem sequer positivos (Abbad, 1999). Mas esta ainda é uma questão de pesquisa cujas respostas não são definitivas. A presente pesquisa aponta que o impacto no nível da mudança organizacional é preditor do impacto no nível do valor final, um resultado inédito, pelo menos em pesquisas brasileiras. Esse resultado corrobora a avaliação de Salas e Cannon-Bowers (2001) de que a tipologia de Kirkpatrick (1976) - e em decorrência também a de Hamblin - continua sendo a principal estrutura para guiar avaliações. A dificuldade, porém, para pesquisas dessa natureza é que nem sempre é fácil realizar avaliações nos níveis organizacionais, sobretudo chegando até o valor final. Em 1997, Philips realizou um estudo em empresas americanas que evidenciou que apenas 4% delas conduzem avaliações de treinamento até os níveis organizacionais, enquanto 100% costumam realizar avaliações de reação. Entre as dificuldades para a mensuração dos impactos nos níveis organizacionais estão a necessidade de realizar a pesquisa num período após a realização do treinamento - para que haja tempo de se verificar os impactos -; o fato de nem todos os treinamentos objetivarem atingir os últimos níveis como mudança organizacional e valor final; e a própria dificuldade de se mensurar a relação custo/benefício - sobretudo os benefícios! - para cada treinamento realizado.

A maior parte dos autores defende que o valor final do treinamento seja mensurado por meio de variáveis econômicas relativas ao retorno do investimento (ROI). Taschereau (1998) e Freitas e Borges-Andrade (2004, p.46), porém, analisam que avaliar treinamento no nível da organização é mais abrangente que utilizar o ROI. Freitas e Borges-Andrade consideram que é necessário mensurar outras mudanças organizacionais ocorridas em função do treinamento, tais como efeitos nos processos de trabalho, na produtividade, no clima e na cultura da organização. Na pesquisa realizada pelos autores para avaliar o impacto de um treinamento em uma instituição bancária, eles propuseram a análise de efeitos relativos à:

aquisição de recursos, tais como novos clientes, compra de outras organizações; processos internos, em termos da adoção de novas tecnologias, clima organizacional, absenteísmo, rotatividade e taxas de acidentes de trabalho; metas de produtos referentes à quantidade, qualidade e varie-

dade do que a organização produz; e metas do sistema em termos de crescimento e lucro da organização, ROI, satisfação de consumidores e acionistas, e imagem organizacional.

Na presente pesquisa, alguns dos efeitos citados por Freitas e Borges-Andrade (no prelo) foram contemplados, pois o aumento das oficinas de trabalho oferecidas e do número de pessoas com deficiência mental aprendizes pode sinalizar novos clientes, adoção de novas tecnologias, quantidade e variedade do que a organização produz.

Vale ressaltar que, embora se tenha obtido impacto tanto no nível da mudança organizacional como no nível do valor final, confirma-se que as APAEs que dispunham inicialmente de melhores condições são as que apresentam maior impacto, sobretudo no que se refere à mudança organizacional. Assim, os resultados indicam que ainda há muito para ser feito em termos dos programas públicos de treinamento e de formação profissional para que eles possam ser mais justos e ajudar a cumprir o artigo 205 da Constituição Federal, que estabelece que "A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho".

Uma hipótese dessa pesquisa era de que havia diferenças significativas entre auto e hetero-avaliação de percepção de impacto em amplitude de treinamentos públicos. O estudo da diferenciação entre auto e hetero-avaliação vem sendo recomendado na literatura nacional há mais de uma década (Paula,1992; Leitão, 1994; Abbad, 1999; Britto, 1999; Sallorenzo, 2000; Rodrigues, 2000; e Meneses, 2002). Os resultados da pesquisa evidenciam que, na percepção dos quatro avaliadores (professores treinados, seus chefes, seus pares e os pais de seus alunos), houve impacto do treinamento no nível do comportamento no cargo. Os resultados indicam que os mais rigorosos com a percepção do impacto do treinamento em seu desempenho são os próprios treinados. Essa comparação entre as avaliações do treinado e de seu superior vem sendo feita por alguns pesquisadores como Borges-Andrade et al.(1999), Pantoja et al.(1999) e Pilati et al.(1999). Os clientes e os colegas de trabalho tendem a ser mais benevolentes na avaliação do impacto do treinamento dos professores, possivelmente por não saberem exatamente o que poderia ser modificado no desempenho deles após a realização do curso. Provavelmente, o próprio treinado conhece melhor o que era esperado de seu comportamento após a realização do treinamento e o que ele conseguiu ou não aplicar.

Uma conclusão importante desta pesquisa foi a alta correlação entre as opiniões dos professores treinados, dos seus chefes, dos seus pares e dos pais de seus alunos. Essa correlação alta aumenta as chances de que a avaliação feita pelo sujeito esteja correta, pois não só ele, mas três outras pessoas que analisaram o seu desempenho perceberam uma melhoria de performance após a realização do treinamento. Esse é um aspecto importante porque inúmeras críticas têm sido feitas aos estudos de impacto do treinamento no comportamento no cargo pelo fato de tal impacto ser mensurado apenas a partir da percepção do próprio treinado (Paula,1992; Leitão, 1994; Abbad, 1999; Britto, 1999; Sallorenzo, 2000; Rodrigues, 2000; e Meneses, 2002). Nesta pesquisa, a medida não deixou de estar baseada na percepção das pessoas, mas o fato de colher outras opiniões e compará-las às do treinado aumenta a probabilidade de que os resultados encontrados - uma vez coincidentes entre as fontes - sejam de fato representativos do impacto obtido.

Um aspecto importante a ser incluído nessa discussão é o fato de que embora a correlação entre as avaliações das quatro fontes seja alta (variando entre 0,41 a 0,62), a variância compartilhada não é tão alta assim, ficando entre 16% e 36%. Além disso, a ANOVA mostrou que há diferença significativa entre tais opiniões, o que confirma que, embora a avaliação dos quatro avaliadores tenha sido semelhante, a avaliação que cada um fez é distinta das dos demais. Isso reforça a utilidade de se consultar mais de uma fonte, pois o erro de julgamento é inerente à percepção humana (Kunda, 2000), e ouvir diferentes percepções sobre um mesmo fenômeno pode reduzir o risco de viés no julgamento. Portanto, embora no

modelo desta pesquisa só tenham sido considerados os resultados da auto-avaliação de impacto do treinamento no nível do comportamento no cargo, os resultados reforçam a recomendação dada por outros pesquisadores de que estudos sobre o impacto do treinamento no trabalho incluam não só auto, mas também hetero-avaliações.

Finalmente, é importante discutir as diferenças significativas entre os efeitos do tratamento no grupo que participou só os coordenadores das escolas (grupo experimental secundário) e o grupo que enviou, além do coordenador, pelo menos mais três professores (grupo experimental principal). Havia um pressuposto de que o gerente não consegue repassar para a sua equipe o que aprendeu em um treinamento da mesma forma que se outros membros da equipe estivessem presentes. Na literatura, alguns autores como Kozlowski et al.(2000) e Salas e Cannon-Bowers (2001) defendem a transferência vertical como uma das tendências a serem exploradas pela área de treinamento. É inegável que existe uma tendência de transferência no sentido de baixo para cima, isto é, os superiores treinados transferirem para os demais níveis o que aprenderam no treinamento. Porém, os resultados da presente pesquisa não confirmam de maneira significativa o sucesso da estratégia de transferência vertical.

A conclusão a que se pode chegar é a de que apostar no treinamento dos gerentes e na subsequente transferência vertical para as suas equipes nem sempre é a melhor estratégia. Para nenhuma das três variáveis de impacto (aumento do número de oficinas, de aprendizes e de pessoas com deficiência mental empregadas) houve diferença significativa entre os resultados obtidos pelas APAEs que não participaram do treinamento e as que enviaram apenas o coordenador de educação profissional. Por outro lado, houve diferença significativa nas três variáveis entre o grupo de APAEs que participaram, além do coordenador, pelo menos mais três membros de sua equipe (grupo experimental principal) e as APAEs que não participaram dos treinamentos (grupo controle). Assim, a pesquisa permite concluir que o treinamento produz efeitos sim, mas que esses efeitos se tornam mais claros quando mais pessoas da instituição participam dos cursos, além do gerente.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na percepção dos quatro avaliadores (professores treinados, seus chefes, seus pares e os pais de seus alunos) houve impacto do treinamento no nível do comportamento no cargo, sendo os próprios treinados mais rigorosos em sua avaliação, seguidos por seus superiores, enquanto os clientes e os colegas de trabalho tenderam a ser mais benevolentes. O modelo previa as seguintes variáveis relativas ao indivíduo como preditoras do impacto do treinamento no nível do comportamento no cargo: escolaridade, tempo de trabalho na APAE, participação em outros treinamentos, aplicação na vida pessoal e na comunidade. Dessas variáveis, apenas as duas últimas foram confirmadas como preditoras, tendo a aplicação na vida pessoal poder de predição muito superior ao da aplicação na comunidade. Em relação às variáveis relacionadas ao treinamento, a hipótese era de que a adequação do conteúdo do treinamento, do material didático e da metodologia e a acessibilidade do local atuassem como preditoras do impacto de treinamentos públicos no trabalho no nível de comportamento no cargo. Os resultados apontaram que são preditoras do impacto nesse nível o local acessível e a adequação do material didático.

Em relação ao impacto do treinamento no nível de mudança organizacional, também foi confirmado o impacto. Os resultados evidenciam que as APAEs que enviaram, além do coordenador, pelo menos mais três professores (grupo experimental principal) tiveram um resultado melhor que as APAEs que enviaram apenas o coordenador de educação profissional (grupo experimental secundário). A regressão padrão apontou como preditores o número de oficinas de trabalho antes do tratamento, o estabelecimento de outras parcerias para a educação profissio-

nal e o grau de participação no programa, sendo esta última variável preditora da diferença no número de oficinas e da diferença no número de aprendizes.

O impacto do treinamento até o último nível (valor final) também foi confirmado. Os resultados indicam que, conforme esperado, o grupo que obteve melhor resultado foi o grupo experimental principal. O comportamento do PIB, da taxa de juros e da taxa de desemprego não justificariam um aumento na geração de empregos, tampouco houve mudanças na legislação sobre emprego para pessoas com deficiência que pudessem gerar tais resultados.

Este estudo apresenta alta validade interna e baixa validade externa, em função da especificidade do programa avaliado e de os beneficiários diretos serem pessoas com deficiência mental. Porém, apesar dessa limitação, algumas recomendações podem ser feitas para os pesquisadores da área: a mensuração não só de auto como também de hetero-avaliações do impacto do treinamento no comportamento no cargo; a realização de mais estudos englobando os três níveis de impacto de treinamento propostos por Hamblin; a testagem da causalidade entre os três níveis de impacto; a utilização de mais estudos quase-experimentais e experimentais que permitam estabelecer relações de causalidade que expliquem o sucesso ou o fracasso dos programas de treinamento e desenvolvimento; a comparação de resultados econômicos e sociais de retorno de investimento de programas de treinamento; a inclusão das variáveis "aplicação na vida pessoal" e "aplicação na comunidade" como preditoras do impacto do treinamento em outras organizações e clientelas.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, 1999.
- ARANHA, A.V.S. Formação profissional nas empresas: locus privilegiado da educação do trabalhador. In: Pimenta, S.M; Côrrea, M. L. *Gestão, Trabalho e Cidadania*. Belo Horizonte: Autêntica Editora/Cepead/Face/UFMG, 2001.
- ÁVILA, A.F.D.; BORGES-ANDRADE, J.E.; IRIAS, L.J. M.; QUIRINO, T.R.. Formação do capital humano e retorno dos investimentos em treinamento na EMBRAPA. *Série Documentos D R H Embrapa*, Brasília, v. 4, p. 1-70, 1983.
- BORGES-ANDRADE, J.E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*. v.11, n.46, pp.29-39, 1982.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; OLIVEIRA-CASTRO, G.A. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. *Revista de Administração*. v. 31, n.2, pp.112-125, 1996.
- BORGES-ANDRADE, J.E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Revista Estudos de Psicologia*, v.7, número especial, pp. 31-43, 2002.
- BRITTO, M. J. P. *Avaliação de Impacto de Treinamento na Área de Reabilitação: preditores individuais e situacionais*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 1999.
- CARVALHO, R.S. *Avaliação de treinamento a distância via internet: reação, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2003.
- CATTANI, A.D.(org.) *Trabalho e tecnologia: Dicionário Crítico. Verbetes : formação profissional e teoria do capital humano*, 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- COOK, T.D.; CAMPBELL, F.A. *Quasi experiments: design; analysis issues for field settings*. Chicago: Rand McNally, 1979.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos). *Formação profissional : um novo espaço de negociação*. São Paulo, 1998.

FREITAS, I.A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, 2004.

HAMBLIN, A.C. *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

KIRKPATRICK, D.L. Evaluating training programs evidence vs. proof. *Training and Development Journal*.v. 31, .11, pp. 9-12, 1976.

KOZLOWSKI S.W.J., BROWN K., Weissbein D., CANNON-BOWERS J., SALAS E. A multi-level approach to training effectiveness: enhancing horizontal and vertical transfer. In: *Multilevel Theory, Research and Methods in Organization*, ed. K Klein, SWJ Kozlowski. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

KUNDA, Z. *Social cognition*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

LACERDA, E. *Avaliação de impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

LAROS, J.A. O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. Em: Pasquali, L. (org). *Análise fatorial para pesquisadores*. Petrópolis:Vozes, 2004.

LIMA, M. E. A. *O significado do trabalho humano: mito e ilusões do homem moderno*. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, 1986.

MENESES, P.P.M. *Auto-eficácia, locus de controle, suporte à transferência e impacto de treinamento no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

POSAVAC, E.J.; CAREY, R.G. *Program evaluation: methods and case studies*. New Jersey: Prentice-Hall. Upper Saddle River, 1997.

ROSSI, P.; FREEMAN, H. *Evaluación: un enfoque sistemático*. New York: Sage Publications, 1989.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, Janis A. The science of training: a decade of progress. *Annual Review Psychology*. v.52. pp. 471-499, 2001.

SALLORENZO, L. H. *Avaliação do impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2000.

SILVA, Luciana Mourão Cerqueira E. Significado do trabalho: caminhos percorridos e sinalização de tendências. *Revista de Estudos Organizacionais*, Maringá, v. 2, p. 59-76, 2001.

SOARES, C. R. V. *Significado do Trabalho: um estudo comparativo das categorias ocupacionais*. Dissertação de Mestrado. Brasília: Instituto de Psicologia - UnB, 1992.

SULBRANDT, J. *La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos usuales*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. pp. 309-350, 1993.

TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S. *Using multivariate statistics*. New York: HarperCollins College Publishers,1996.

TASCHEREAU, S. (1998). *Evaluating the impact of training and institutional development programs: a collaborative approach*. Washington, D.C.: Economic Development Institute of The World Bank.

VARGAS, M.R.M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *Revista de Administração*. v.31, pp.126-136, 1996.

WARR, P.; BUNCE, D. Trainee characteristics and outcomes of open learning. *Personnel Psychology*. v.48, pp. 347-375, 1995.

ZERBINI, T. *Estratégias de aprendizagem, reações de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

TELETRABALHO : DESAFIOS E PERSPECTIVAS¹

Luiz Ojima Sakuda*
Flávio de Carvalho Vasconcelos**

RESUMO

Este artigo discute o teletrabalho, definido amplamente como “o uso de computadores e telecomunicações para mudar a geografia do trabalho aceita”, e que envolve diversos aspectos (econômico, social, cultural, organizacional, tecnológico, ambiental, legal e outros) e diversos atores (organizações, indivíduos, governos, fornecedores de tecnologias de informação, sindicatos e outros). Iniciamos com o contexto no qual o teletrabalho está inserido, o estado da pesquisa, e exploramos seus desafios nos níveis (i) **individual**, destacando a questão espaço-temporal, sua relação com os conflitos de valores e demandas profissionais e pessoais e o isolamento; (ii) **organizacional**, com as questões de comunicação, colaboração e unidade de propósito e os desafios da virtualidade e a inserção da gestão do conhecimento neste cenário; e (iii) **global**, discutimos a importância da localização, os limites e as potencialidades da tecnologia para a flexibilidade espacial. Finalmente, procuramos integrar estes desafios e apontar direções de pesquisa.

ABSTRACT

This article discusses telework, defined widely as “the use of computers and telecommunications to change the accepted geography of work”, and involves several aspects (economic, social, cultural, organizational, ambient, legal, and others), social actors (organizations, individuals, governments, technology suppliers, unions, and others). Starting from the context of telework and status of research, the article explores the challenges on the several levels of study: (i) the individual, specially the space-time issue and its relationship with the conflicts of professional and personal values and demands, and isolation; (ii) organizational, regarding communication, collaboration and cohesion issues, as well as changes of the virtual and the insertion of knowledge management in this scenario; and (iii) global, when we discuss the importance of location, the limits and potential of technology for the space flexibility. Finally, the article tries to integrate these challenges and propose future research.

¹ Os autores agradecem as contribuições do revisor anônimo da O&S. Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada no CLADEA.

* Prof. FGV Management

** Prof. FGV-EAESP

O teletrabalho precisa ser compreendido no contexto de um amplo processo de transição, que tem um potencial diferente das outras revoluções: “uma mutação revolucionária para toda humanidade, mutação só comparável à invenção da ferramenta e da escrita, no labor das sociedades de classes, e que ultrapassa largamente a da revolução industrial do século XVIII” (Lojkin, 1995). Este autor mostra que a antinomia entre as teses ‘pessimistas’ sobre a ‘desqualificação-superqualificação do trabalho’ e as teses ‘otimistas’ sobre o progresso técnico e o ‘fim da divisão do trabalho’ pode realmente ser superada, a partir do momento em que as mutações sociotécnicas sejam tomadas com potencialidades contraditórias e não como conseqüências automáticas de uma evolução linear (p. 21).

Este artigo está dividido em 3 partes: (i) o contexto no qual o teletrabalho está inserido, o estado da pesquisa em teletrabalho e o teletrabalho no Brasil; (ii) os desafios do teletrabalho nos níveis individual, organizacional e global; e (iii) as considerações finais e sugestões para pesquisa futura.

TELETRABALHO

O QUE É TELETRABALHO

A palavra *telecommuting*, que originou a palavra teletrabalho em português, foi cunhada pelo norte-americano Jack Nilles em *The Telecommunications-Transportation Trade Off*, em 1976. *Commuting* é uma palavra que designa a viagem de ida e volta entre o domicílio e o local de trabalho. Esta abordagem para o teletrabalho é refletida na fase inicial da presença do tema em publicações acadêmicas de negócios, como em Lopez e Gray (1977). Com o desenvolvimento do campo, preocupações individuais e organizacionais passaram a ser hegemônicas. De um modo mais amplo, o teletrabalho é “o uso de computadores e telecomunicações para mudar a geografia do trabalho aceita” (European Commission, 2000), e envolve diversos aspectos (econômico, social, cultural, organizacional, tecnológico, ambiental, legal e outros) e diversos atores (organizações, indivíduos, governos, fornecedores de tecnologias de informação, sindicatos e outros).

Lamound, Daniels e Standen (1997) analisaram 900 artigos entre 1985 e 1996 contendo as palavras-chave *teleworking*, *telecommuting* ou *homeworking*, e observaram que a maioria da literatura em teletrabalho envolve prescrições baseadas principalmente na experiência de indivíduos e não utiliza teoria ou pesquisas recentes. O artigo destaca que os autores americanos costumam utilizar *telecommuting* e os europeus *telework*; o que reflete o foco de atenção das diversas definições desenvolvidas até hoje: localização (*telecommuting*, trabalho fora do escritório) e processo (*teleworking*, uso de tecnologias de informação e comunicação –TICs ou TIs). Os autores concluem que teletrabalho: (1) é um processo que envolve uma grande variedade de práticas; (2) que não existe uma forma de teletrabalho, e, como corolário, não existe a melhor forma de teletrabalho; e (3) é melhor entendido como um fenômeno multidimensional, com características que variam ao longo de cinco dimensões: (i) uso de TI, (ii) intensidade de conhecimento, (iii) contato intra-organizacional, (iv) contato extra-organizacional e (v) localização.

EITO (1988) consolida os aspectos abordados no campo do teletrabalho propondo classificações quanto ao contexto, parâmetros e modelos. EITO divide os modelos de teletrabalho em 7 categorias:

- (1) Teletrabalho a domicílio
- (2) Telecentro - subdividido em Centro administrado pelo empregador, Centro com várias empresas usuárias e Centro público ou semi-público local
- (3) Escritório flexível/ *hotelling*/ *hot desking*

- (4) Móvel, independente do local
- (5) Equipes multi-localizadas e/ou distribuídas
- (6) Concentrativo
- (7) Internacional/ off-shore.

EITO propõe também 8 categorias de parâmetros: (1) Arranjo do local de trabalho e "base" de trabalho percebida, (2) Relação de emprego, (3) Proporção de tempo no teletrabalho, (4) Extensão do uso da rede de comunicação eletrônica, (5) Grau de formalidade, (6) Grau de apoio, (7) Aceitação organizacional, ou grau de disseminação do teletrabalho na organização e (8) Grau de autonomia.

Combinando o trabalho de EITO com o de Lamound, Daniels e Standen, acreditamos ser possível abarcar todas as variáveis que podem ser estudadas, classificando o objeto de estudo conforme as dimensões, parâmetros e modelos.

O tema, além de ser recorrente na mídia, também despertou interesse de instituições internacionais como o *International Labour Organization* (Di Martino e Wirth, 1990) e foi tema direto ou indireto de eventos e documentos de discussão com a sociedade, como no Livro Verde da Sociedade de Informação brasileiro (SocInfo, 2000).

PESQUISAS E PUBLICAÇÕES SOBRE TELETRABALHO

McCloskey e Igbaria (1998) fazem uma revisão da literatura empírica e argumentam que o pouco estudo empírico feito na área tem grandes limitações e contradições. Os autores distinguem cinco tipos:

- **Estudos-piloto**, úteis para uma análise exploratória, mas que não podem ser utilizados para o desenvolvimento de um modelo;
- **Uso**, que estabelece a extensão da participação do teletrabalho, focando em tipos de trabalho ou uma região geográfica, mas que sem o uso, definições conceituais comuns não possibilitam comparar os resultados dos diversos estudos;
- **Valores e percepções**, que apesar de prover importantes contribuições sobre os valores e atitudes dos teletrabalhadores, têm utilidade limitada, pois o fato dos empregados que nunca teletrabalharam acreditarem que o teletrabalho resulta em menor desenvolvimento da carreira, o que não quer dizer, necessariamente, que a carreira será retardada;
- **Atitudes e resultados do trabalho**, que tentam estabelecer vantagens e desvantagens do teletrabalho, mas ainda não foram conclusivas; e
- **Questões sobre a família e o trabalho**, que assim como o item anterior, é necessário um maior aprofundamento.

Estes autores consideram que o corpo da pesquisa existente é enfraquecido por três limitações básicas: a falta de uma definição formal de teletrabalho, fraqueza metodológica e a falta de controle em variáveis externas potencialmente significativas. Estas limitações geram resultados contraditórios e na impossibilidade de formar um corpo cumulativo de pesquisa em teletrabalho (McCloskey e Igbaria:1988, p. 342).

O primeiro aspecto, a falta de conceitos comuns, é recorrente, agravado pelo fato de que o teletrabalho é explorado sob uma variedade de nomes, como *flexplace*, *homework*, *flexwork*, *telework*, *telecommuting* e outros. Os autores mostram que os estudos consideraram de modo diferenciado os aspectos de tecnologia, localização, relação empregatícia e estrutura, produzindo um conhecimento bastante fragmentado. O segundo aspecto, a fraqueza metodológica, se refere principalmente ao tamanho da amostra, muito pequeno, que pode ser útil para os estudos exploratórios, mas cujos resultados não podem ser generalizados. O terceiro aspecto, a falta de controle de fatores externos, é bastante relacionado com os aspectos anteriores. Muitas vezes, os teletrabalhadores são tratados como um grupo homogêneo, sem considerar as diferenças de relações empregatícias, tipo de trabalho e nível de participação do teletrabalho.

Apesar da abrangência da pesquisa, estes autores não comentam o estudo ECATT - *Electronic Commerce and Telework Trends in Europe* (Empirica, 2000), que é a continuação de um esforço de pesquisa que começou em 1984 (Huws, Korte e Robinson, 1990) e continuou em 1994 com o TELDET - *Telework Developments and Trends* (Korte e Wynne, 1996). Este trabalho merece destaque pela visão histórica do desenvolvimento do teletrabalho, não apenas em termos quantitativos, mas também analisa aspectos qualitativos como percepções dos indivíduos e organizações sobre o teletrabalho. Outro trabalho que complementa esta visão histórica é EITO (1998), que aponta os fatores catalisadores e constrangedores do teletrabalho nos períodos que considera de início (1980-metade dos 1990), de desenvolvimento (atual) e de maturidade (depois de 2005).

O teletrabalho é o tema de eventos anuais, como a série do *International Workshop on Telework*, iniciada em 1996 pelo *International Telework Foundation* (atual *International Telework Academy*), realizada por um parceiro local em cada uma de suas edições, e deu origem a coletâneas sobre teletrabalho (Jackson e Van Der Wielen, 1997; Jackson, 1999 e Rapp e Jackson, 2003). A oitava edição foi realizada em São Paulo, com a co-realização do Conselho Regional de Administração de São Paulo. Além deste evento, vale destacar o *European Assembly on Teleworking and New Ways of Working*, organizado pela Comissão Européia, o *Festival Européen du télétravail et des télé-activités*, organizado pelo Systemia, e os encontros do ITAC - *International Telework Association & Council*. Para um aprofundamento do percurso acadêmico do teletrabalho, são representativos os artigos de Feldman e Gainey (1997), Shin, Sheng e Higa (2000), Baruch (2001) e Daniels, Lamound e Standen (2001), que contêm revisões bibliográficas e sugestões de agenda de pesquisa.

Na visão executiva, temos diversos artigos que identificam diversos paradoxos e que propõem formas de agir. Pearlson e Saunders (2001) destacam três: (1) aumento na flexibilidade e na estrutura, (2) maior individualidade, maior trabalho de grupo, e (3) maior responsabilidade, maior controle. As autoras sugerem estratégias para os gestores, e enfatizam que aceitem o paradoxo, clareiem o ponto de vista, considerem o tempo e usem novas perspectivas, administrando o trabalho e não o trabalhador. Entre outros artigos com preocupação na implantação do teletrabalho, podemos destacar Apgar IV (1998), Watad e Disanzo (2000), Hartman, Stoner e Arora (1992) e Maruca (1998).

Além de artigos em publicações executivas, o teletrabalho tem sido popularizado por livros e *websites* voltados a gerentes e teletrabalhadores. No Brasil, foram traduzidos Kugelmass (1996), Nilles (1997) e Bawa e Dubash (1998), nos quais os autores destacam procedimentos para a implantação do teletrabalho, exemplos e tabelas de funções mais adequadas ao teletrabalho, conforme uma série de características das tarefas de cada um, e modelos de contrato e de avaliação de programas de teletrabalho. Na Internet, o destaque é o *website* de Gil Gordon, consultor que participou, em 2002, do evento anual da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH).

No Brasil, o trabalho acadêmico pioneiro foi o de Soares (1995) que segue uma tradição crítica de estudo do trabalho a domicílio (como Abreu e Sorj, 1993) e do trabalho computacional de baixa especialização (como Pearson e Mitter, 1993). Outros trabalhos sobre o tema incluem: Oliveira (1996), Andreassi (1997), Mello (1997, 1999), Troppe (1998), Sakuda (1999, 2001), Mello e Sakuda (2000), Ferreira Jr (2000), Steil e Barcia (2001), Silva (2001) Macedar e Reinhard (2002), Hanashiro e Dias (2002) e Costa (2004).

OS DESAFIOS DO TELETRABALHO

O DESAFIO INDIVIDUAL

Antes da revolução industrial, o trabalho a domicílio era feito por trabalhadores que detinham os meios de produção e trabalhavam com seus próprios mé-

todos, incluindo o uso do tempo. O teletrabalho pode levar o trabalhador e o trabalho para muitos lugares, inclusive de volta ao domicílio. Os valores sociais predominantes, no entanto, continuam a ser os da sociedade industrial. Neste sentido, trabalhos como o de Greenhaus e Beutell (1985), que examinam o conflito entre os papéis sociais exigidos pelo trabalho e pela família; e de Lambert (1990), que estuda o processo que relaciona estas duas dimensões da vida, podem contribuir bastante para o debate. Na sociedade industrial, boa parte do trabalho não era passível de ser feita fora do escritório, que tem horários rígidos. Com a flexibilização temporal e espacial, a atividade produtiva poderá regular toda a vida do indivíduo, não importando o local e o horário.

Jean-François Chanlat coordenou uma série marcante sobre as dimensões esquecidas nas organizações. A questão espaço-temporal foi abordada em cinco artigos: Hassard (1996), Fischer (1996), Chanlat (1996), Gasparini (1996) e Kamdem (1996). Destes, destacaremos o trabalho de Hassard.

Para Hassard, a sociologia industrial tende a ignorar que muitos sistemas não funcionam no ritmo das máquinas, no paradigma linear-quantitativo; e cita como exemplos a venda, o *marketing*, o desenvolvimento de produtos, as profissões liberais e os serviços de emergência. O paradigma linear-quantitativo tem como valores o realismo, o determinismo, a linearidade, a homogeneidade, o nomológico e a quantidade. Em contraste, o paradigma cíclico-qualitativo valoriza o nominalismo, o voluntarismo, a circularidade, a heterogeneidade, o ideográfico e a qualidade.

O desafio é tentar integrar estes dois paradigmas no estudo do impacto desta mudança na relação do indivíduo com o seu trabalho, em um ambiente em que não será possível separar as dimensões do trabalho e da vida privada como feito durante a era industrial. Brocklehurst (1999) discute poder e identidade no novo trabalho tecnológico a domicílio e destaca que a reestruturação de tempo e espaço do trabalho não libertou os indivíduos das regras e recursos do local de trabalho, mas causou ansiedade àqueles que trabalharam para recriar as mesmas regras. O autor descreve a dificuldade de auto-identificação dos teletrabalhadores, lembra que as formas tradicionais de identidade de trabalho estão ligadas à distinção entre masculino-provedor-público e feminino-dependente-privado, e sugere que é prematuro olhar as novas formas de organização do trabalho como benéficas ou calamitosas.

Vega e Brennan (1996) discutem o isolamento a partir de diversas perspectivas – comunicação, economia, tecnologia, psicologia, psicologia social e sociologia – e relacionam 13 fatores organizacionais (controle de limites externo, integração com a comunidade, cultura organizacional, significado do papel do trabalho, grau de poder, compartilhamento de referências, normas e valores do grupo, autoridade, interação colegiada, *feedback*, artefatos de *status* e interação face-a-face) com situações objetivas e subjetivas de isolamento social; e sugerem que o teletrabalho pode aumentar a propensão a sentimentos subjetivos de isolamento social.

Em uma abordagem mercadológica, podemos também estudar como o teletrabalho pode mudar a estrutura da rotina de trabalho e lazer, seus hábitos de consumo e outros aspectos da vida pessoal, procurando novas oportunidades de negócio (Chevron e Primeau, 1996).

○ DESAFIO ORGANIZACIONAL

Em 1938, Barnard (1971, p.101) já destacava a importância da comunicação nas organizações: uma organização “passa a existir quando (1) há pessoas aptas a comunicarem entre si (2) que estão desejando contribuir com sua ação (3) para servir um propósito comum”. Baseado neste conceito, o autor traça três funções executivas essenciais: prover o sistema de comunicação, promover a garantia de esforços essenciais e formular e definir propósito. As três funções são claramente interdependentes, e as novas formas de organização e trabalho exigem mudanças significativas. O sistema de comunicação formal e informal é claramente dife-

rente em uma organização que utiliza o teletrabalho intensamente; a formação de uma comunidade de propósito em um cenário com organizações em rede, onde nem todas as informações e objetivos são compartilhados permanentemente. Um aspecto importante destes desafios é a gestão do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1995) consideram o conhecimento como a unidade básica de análise para explicar o comportamento das organizações. Raghuram (1996) aborda este tema, destacando o caráter linear das comunicações feitas por *e-mails* e *voice-mails* em contraste com a complexidade das comunicações diretas e coletivas do local de trabalho tradicional, especialmente da comunicação informal; e levanta outros aspectos do relacionamento entre os pares. Por exemplo, a convivência próxima e constante propicia condições mais favoráveis à criação, fortalecimento e manutenção de relações de confiança do que as relações virtuais; e a confiança é um dos fatores fundamentais para a disseminação do conhecimento tácito. O artigo conclui com o alerta de que, sem os cuidados necessários, o teletrabalho pode acarretar perda de conhecimento tácito e explícito da organização.

O teletrabalho pode ser estudado também no contexto da organização virtual. É dentro deste contexto que temos edições ou sessões especiais no *Organizational Science* (Desancrits e Monge, 1999) e em outros periódicos (Igarria, 1998; Narasimhan e Higa, 1996).

Handy (1995) prevê que, se existir um escritório do futuro, será mais como um clube: um lugar para se reunir, comer, comemorar, com lugares para atividades e não para pessoas. Este autor destaca que, paradoxalmente, quanto mais virtual a organização for, maior a necessidade dos indivíduos de se encontrarem pessoalmente. Destaca a importância da confiança na organização virtual, e sugere que a afiliação deverá mudar de natureza: ao invés de pertencer a um lugar, os membros irão pertencer a uma comunidade. Neste sentido, a discussão sobre a criação e a dinâmica de comunidades virtuais (Rheingold, 1993 e Wellman *et alli*, 1996) normalmente focada em nível social, poderá ter uma contribuição para o nível organizacional importante, assim como estudos como o de Kurland e Egan (1999), que discutem a relação da percepção de justiça dos teletrabalhadores.

○ DESAFIO GLOBAL

Em seu modelo de vantagem competitiva das nações, Porter (1993) traz o modelo do "diamante" para a análise da competitividade de indústrias nacionais, cujos atributos são: (i) condições de fatores, (ii) condições de demanda, (iii) indústrias correlatas e de apoio, e (iv) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Além destes determinantes fortemente inter-relacionados, o autor destaca a importância do acaso e o papel do governo. Da análise da dinâmica do modelo, vale ressaltar dois aspectos: o agrupamento de indústrias competitivas e o papel da concentração geográfica. O autor lista alguns exemplos de mecanismos que facilitam o intercâmbio dentro dos grupos, como o fluxo de informações e a coordenação, que criam confiança e diminuem as diferenças entre as empresas.

Entre os facilitadores do fluxo de informação, Porter (1993) cita as relações pessoais resultantes de frequência à mesma escola, serviço militar, as ligações através da comunidade científica ou associações profissionais, os laços comunitários devidos à proximidade geográfica, as associações de comércio abrangendo grupos; e as normas de comportamento, como a crença na continuidade e nas relações de longo prazo. Como exemplos de fontes de congruência ou compatibilidade dentro dos grupos, o autor coloca os laços de família ou semelhantes entre empresas, a propriedade comum dentro de um grupo industrial, a propriedade de interesses acionários parciais, as diretorias interligadas e o patriotismo nacional.

A concentração geográfica de uma indústria, além de estimular a competitividade, poderá atrair talentos especializados, empresas derivadas e o interesse da universidade. Entre os exemplos que ilustram o modelo, o caso da indústria de azulejos italianos é particularmente interessante para nossa discus-

são, pois mostra como redes de pequenas unidades de negócios, muitas das quais familiares e baseadas em trabalho a domicílio, podem ser competitivas. Goddard e Richardson (1996) defendem que as condições geográficas continuarão sendo muito importantes para o emprego de longo prazo, mesmo com a viabilidade de comunicação instantânea das TIs.

Esta discussão é particularmente interessante para o teletrabalho, pois mostra as limitações do jargão "trabalhar em qualquer lugar, a qualquer hora". A produção sobre empresas multinacionais poderá contribuir bastante nesta discussão. Por exemplo, Boudreau *et alli* (1998) destacam o uso da TI para aumentar a competitividade da empresa, de modo a superar barreiras temporais e espaciais de empregados e parceiros de negócios. Já Ghemawatt (2001) mostra que existem diversas dimensões de distância (cultural, administrativa, geográfica e econômica) que afetam de forma diferenciada as indústrias. Assim, podemos esperar diversas formas e velocidades diferentes de expansão do teletrabalho nas empresas, conforme suas próprias características: as de sua indústria e as de seus colaboradores, fornecedores e clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procuramos expor o contexto do teletrabalho, seus diversos aspectos e atores envolvidos, explorando os seus desafios nos níveis individual, organizacional e global. Acreditamos que o teletrabalho é um componente importante das mudanças na sociedade cujo avanço das TIs pode proporcionar. Estas mudanças têm potencialidades contraditórias, que podem ter conseqüências benéficas ou prejudiciais para os diversos atores envolvidos. As mudanças para os trabalhadores de baixa qualificação, especialmente aqueles localizados em regiões e países de baixo grau de desenvolvimento e que não têm possibilidades de mudança física (por meios legais) de migrar para outros países, têm uma forma de teletrabalho diferente dos trabalhadores de alta qualificação, com possibilidade de migrar internacionalmente e entre empresas e setores econômicos. Assim, a TI pode proporcionar flexibilidade real para um grupo, enquanto que para outro grupo poderá haver apenas um aumento de controle por conta da automatização. O teletrabalho em telecentros tem características diferentes do teletrabalho a domicílio, um programa corporativo com alto apoio organizacional, treinamento e suporte para os teletrabalhadores e seus gerentes terá uma dinâmica diferente de um programa conduzido informalmente, com a tolerância (e sem o apoio) da empresa. As vantagens percebidas pelos indivíduos dependem de seu momento de vida, tempo e distância de *commuting* e outros fatores, assim como para as organizações.

O teletrabalho tem áreas de sobreposição com dois campos de estudo e prática mais desenvolvidos do que o teletrabalho: a educação à distância e o comércio eletrônico. No Brasil, pesquisadores destas duas áreas poderiam aproveitar o acesso às empresas e às pessoas, além de certa familiaridade com o tema, para expandir o foco e auxiliar a expansão de suas fronteiras. Além de estudos quantitativos, são também necessários estudos jurídicos e parcerias com entidades acadêmicas e não-acadêmicas, nacionais e internacionais; e utilizar o teletrabalho o máximo possível para a própria pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABREU, Alice Rangel de Paiva, SORJ, Bila (orgs). **Trabalho Invisível. Estudos sobre trabalhadores a domicílio no Brasil**. Rio de Janeiro: Rio Fundo, 1993.

ANDREASSI, Tales. Virtualização das organizações: o caso do teletrabalho em uma consultoria. **Revista de Administração da USP**, v.4, n.4. p.77-83, 1997.

APGAR IV, Mahlon. The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work. **Harvard Business Review**, v.76, i.3, p.121-136, May-June, 1998.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BARUCH, Yehuda. The status of research on teleworking and an agenda for future research. **International Journal of Management Reviews**, v.3, i.2, p.113-129, Jun 2001

BAWA, Joanna e DUBASH, Manek. **O escritório em casa**. São Paulo: Summus, 1998.

BOUDREAU, Marie-Claude; LOCH, Karen D.; ROBEY, Daniel; STRAUD, Detmar. Going Global: Using information technology to advance the competitiveness of the virtual transnational organization. **Academy of Management Executive**, v.12, i.4, p.120-128, Nov 1998.

BROCKLEHERST, Michael. Power, Identity and New Technology Homework: Implications for 'New Forms' of Organizing". **Organization Studies**, v.22, i.3, p.445-466, 2001.

CHANLAT, Jean-François. "O Ser humano, um ser espacial e temporal" IN CHANLAT, Jean-François (Coord) **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHEVRON, Jacques; PRIMEAI, Margaret. The telecommuting innovation opportunity. **Journal of Consumer Marketing**, v.13, n.4, p.40-48.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Teletrabalho: Subjugação e Construção de Subjetividades IN **Anais do XXVIII Encontro da ANPAD**. Curitiba: ANPAD, 2004

DANIELS, Kevin; LAMOND, David; STANDEN, Peter. Teleworking: Frameworks for Organizational Research. **Journal of Management Studies**, v.38, i.8, p.1151-1185.

DESANTICS, Gerardine; MONGE, Peter. Introduction to Special Issue: Communication Process for Virtual Organizations. **Organization Science**, v.10, i.6, Special Issue: Communication Process for the Virtual Organizations, p.693-703, 1999.

DIMARTINO, Vittorio; WIRTH, Linda. Telework: A new way of working and living. **International Labour Review**, v.129, i.5, p.529-554, 1990.

EITO Telework: Status, Development and Issues IN EITO (Org) **European Information Technology Observatory 98**. Frankfurt: EITO - European Information Technology Observatory, 1998.

EMPIRICA. **Electronic Commerce and Telework Trends (ECATT) – Final Report**. Bonn: Empirica, 2000.

EUROPEAN COMMISSION **e-Work: Status Report on New Methods to Work in the Information Society**. Bruxelas: Office for Official Publications of the European Communities, 2000.

FELDMAN, Daniel C.; GAINNEY, Thomas W. Patterns of Telecommuting and their consequences: framing the research agenda. **Human Resource Management Review**, v.7, i.4, p.369-388, 1997.

FERREIRA JR, José C. Telecommuting: O paradigma de um novo estilo de trabalho. **RAE Light**, v.7, n.3, p.8-17, 2000.

FISHER, Gustave Nicholas. Espaço Identidade e Organização IN CHANLAT, Jean-François (Coord) **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

GASPARINI, Giovanni. Tempo e Trabalho no Ocidente IN CHANLAT, Jean-François (Coord) **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

GHEMAWAT, Pankaj. Distance Still Matters: the Hard Reality of Global Expansion. **Harvard Business Review**, v.79, i.8, p.137-146, September, 2001.

GODARD, Donald e RICHARDSON, Ranard. Why Geography Still Matter: What Jobs Go Where? IN DUTTON, William (Org). **Information and Communication Technologies: Visions and Realities**. Nova York: Oxford University Press, 1996

GREENHAUS, Jeffrey H.; BEUTELL, Nicholas J. Sources of Conflict Between Work and Family Roles. **Academy of Management Review**, v.10, n.1, p.76-88, 1995

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; DIAS, Wellington Fonseca Dias. O Sistema de Teletrabalho: Algumas Implicações de um Ambiente Virtual IN **Anais do XXVI Encontro da ANPAD**, Salvador: ANPAD, 2002.

HANDY, Charles. Trust and the Virtual Organization. **Harvard Business Review**, v.73, i.3, p.40-50, May-June, 1995

HARTMAN, Richard; STONER, Charles R.; ARORA, Raj. Developing Successful Organizational Telecommuting Arrangements: Worker Perceptions and Managerial Prescriptions. **S.A.M. Advanced Management Journal**, v.57, i.3, 1992

HASSARD, John. Tempo de Trabalho: outra dimensão esquecida nas organizações. IN CHANLAT, Jean-François (Coord) **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

HUWS, Ursula; KORTE, Werner B.; ROBINSON, Simon. **Telework: Towards the Elusive Office**. Wiley and Sons, Chichester et al, 1990.

IGBARIA, Magid. Special Section: Managing Virtual Workplaces and Teleworking with Information Technology. **Journal of Management Information Systems**, v.14, i.4, p.5-6, 1998.

JACKSON, Paul James; VAN DER WIELEN, Jos (Eds.). **Teleworking: New International Perspectives from Telecommuting to the Virtual Organisation**. Londres: Routledge, 1997.

JACKSON, Paul James (Ed). **Virtual Working: Social and Organizational Dynamics**. Londres: Routledge, 1999.

KAMDEM, Emmanuel. "Tempo e Trabalho na África" IN Chanlat, Jean-François (Coord) **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

KORTE, Werner B.; WYNNE, Richard. **Telework: penetration, potential and practice in Europe**. Amsterdam: IOS Press, 1996.

KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho: Novas Oportunidades para o Trabalho Flexível: seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação**. São Paulo: Atlas, 1996.

KURLAND, Nancy B; EGAN, Terri D. Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization. **Organization Science**, v.10, i.4, p.500-513, 1999.

LAMBERT, Susan J. Process Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda. **Human Relations**, v.43, i.3, p.239-257, 1990.

LAMOND, David; DANIELS, Kevin; STANDEN, Peter. Defining Telework: What Is It Exactly? IN JACKSON, P.; der WIELEN, J. (orgs) **Second International Workshop on Telework "Building Actions on Ideas"**. Tilburg: Work and Organizational Research Centre/ Brunel University, 1997.

- LOJKINE, Jean. **A Revolução Informacional**. São Paulo: Cortez, 1995.
- LOPEZ, David; GRAY, Paul. The Substitution of Communication for Transportation – a Case Study. **Management Science**, v.23, i.11, p.1149-1169, 1977.
- MARUCA, Regina Fazio. How do you manage an off-site team? **Harvard Business Review**, v.76, i.4, p.22–35, July–August, 1998.
- MACADAR, Marie Anne; Reinhard, Nicolau. Telecentros Comunitários Possibilitando a Inclusão Digital: um Estudo de Caso Comparativo de Iniciativas Brasileiras. IN **Anais do XXVI Encontro da ANPAD**, Salvador: ANPAD, 2002.
- MCCLOSKEY, Donna Weaver; IGBARIA, Magid. A Review of the Empirical Research on Telecommuting and Directions for Future Research. IN IGBARIA, Magid.; TAN, Margaret **The Virtual Workplace**. Londres: Idea Group, 1998.
- MELLO, Álvaro. **Avolta para casa: desmistificando o telecommuting!** Alvaro Mello, São Paulo, 1997.
- MELLO, Álvaro. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro : Qualitymark, ABRH Nacional, 1999.
- MELLO, Álvaro e SAKUDA, Luiz Ojima. Telework Trends in Brazil: preliminary research results. IN RAPP, Birger, JACKSON, Paul James (Eds). **2000 and beyond: Teleworking and the Future of Work? Proceedings from the 5th International Workshop on Telework**. Estocolmo: International Telework Foundation, 2000.
- NARASIMHAN, Sridhar; HIGA, Kunihiko. Introduction to the Special Issue on Telework. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v.6, i.4, p.325-326, 1996.
- NILLES, Jack M. **Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura, 1997.
- NONAKA, Ikujiro, TACHEUCHI, Nobuko. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. Nova York: Oxford University Press, 1995.
- OLIVEIRA, Martha Maria Veras. **Ergonomia e o teletrabalho a domicílio**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.
- PEARLSON, Keri E.; SAUNDERS, Carol S. There's no place like home: Managing telecommuting paradoxes. **Academy of Management Executive**, v.15, i.2, p.117-129, 2001.
- PEARSON, Ruth; MITTER, Swasti. Employment and working conditions of low-skilled information-processing workers in less developed countries. **International Labour Review**, v.132, i.1, p. 49-65, 1993.
- PORTER, Michael. **A Vantagem Competitiva das Nações**. São Paulo: Campus, 1993.
- RAGHURAM, Sumita. Knowledge creation in the telework context. **International Journal of Technology Management**, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation, v.11, i.7/8, p.859-870, 1996.
- RAPP, Birger.; JACKSON, Paul James. (Eds) (2003). **Organisation and Work Beyond 2000**. Heidelberg: Physica-Verlag, 2003.
- RHEINGOLD, Howard. **The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier**. HarperPerennial, 1993.

SAKUDA, Luiz Ojima. Business Centres and Virtual Offices to Telework in Brazil IN VASCONCELOS, Marcos Augusto; CORRÊA, Henrique; CSILLAG, João Mário; DELÁZARO Filho, José; SALINAS, Adriana Vieira **Anais do II SIMPOI – II Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais**. São Paulo: FGV-EAESP, 1999.

SAKUDA, Luiz Ojima. **Teletrabalho: Desafios e Perspectivas**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FGV-EAESP, 2001.

SHIN, Bongsik; LIU SHENG, Olivia R.; HIGA, Kunihiko. Telework: Existing Research and Future Directions. **Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce**, v.10, i.2, p. 85-101, 2000.

SILVA, Ronaldo André Rodrigues da. Telecomuters: Desconstrução e Reconstrução dos Conceitos de Subjetividade no Mundo do Trabalho. **Anais do XXV Encontro da ANPAD**. Campinas: ANPAD, 2001.

SOARES, Angelo. Teletrabalho e Comunicação em Grandes CPDs. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.64-77, 1995.

SOCINFO **Livro Verde**. Brasília: Programa da Sociedade da Informação do Ministério da Ciência e Tecnologia - Sociedade da Informação no Brasil:- SOCINFO, 2000.

STEIL, Andrea V.; BARCIA, Ricardo M. Um Modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de Administração da USP**, v. 36, n.1, p.74-84, 2001.

TROPPE, Alberto. **Organizações Virtuais e Teletrabalho**. Qualitymark: Rio de Janeiro, 1998.

VEGA, Gina; BRENNAN, Louis Isolation and technology: the human disconnect. **Journal of Organizational Change Management**, v.13, i.5, p.468-481, 2000.

WATAD, Maohmoed M; DISANZO, Frank J. Case Study: The Synergism of Telecommuting and Office Automation. **Sloan Management Review**, Winter 2000, p.85-96, 2000.

WELLMAN, Barry; SALAFF, Janet; DIMITROVA, Dimitriva; GARTON, Laura; GULIA, Milena. Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework, and Virtual Community. **Annual Review of Sociology**, v.2, p.213-238, 1996.

TRABALHO, CONTROLE E RESISTÊNCIA NAS SOCIEDADES CAPITALISTAS: UMA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

Jean Martins Souto*
Rúbia da Silva**

RESUMO

Com o fim da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) - a grande experiência socialista que, embora tenha sido parcial, revigorou os ânimos por um mundo mais justo - o capitalismo, mesmo alvo de constantes crises já prenunciadas por Marx dois séculos atrás, floresce mundo afora se utilizando da mesma lógica de acumulação. A mais-valia, apropriação pelo capitalista de trabalho não pago, é o oxigênio para os pulmões do capitalismo e o trabalho social abstrato os braços que o auxiliam na busca pela prosperidade. Prosperidade que, aliás, vem em prol de poucos e as custas de uma imensidão de pessoas exploradas. Nosso objetivo, no entanto, não é polemizar em torno de seu funcionamento, mas, sim, discorrer sobre a evolução da principal ferramenta utilizada para manter o trabalho social em condições valorosas para o capital: o controle. Nas organizações, o templo para a obtenção da mais-valia, o controle vem sendo refinado ao longo do tempo e, na atualidade, os níveis gerenciais das organizações se utilizam de formas híbridas tão eficazes que parecem caminhar rumo à perfeição. No decorrer do trabalho, delinearemos as principais estratégias de controle, seu desenvolvimento ao longo dos tempos e como a resistência por parte dos trabalhadores permanece latente.

ABSTRACT

With the end of the Union of Soviet Socialist Republics (USSR) - the great socialist experience that, although partially, reinvigorated the vitalities for a fairer world - the capitalism, same objective of constant crises already predicted by Marx two centuries ago, blooms out in the world if using the same accumulation logic. The surplus value, appropriation for the work that capitalist don't pay, is the oxygen of capitalism's lungs and the abstract social work the arms that aid him in search of prosperity. Prosperity, in fact, comes on behalf of few at the costs of an explored immensity. Our objective, however, it is not to argue around its operation, but, to discourse about the evolution of the main tool used to maintain the social work in brave conditions for the capital: the control. In the organizations, the temple for obtaining surplus value, the control has been refined along the time and, at the present, the managerial levels of the organizations are used in such effective hybrid ways that they seem to walk heading for perfection. Along this paper we will delineate the main control strategies, its development along time as the resistance of workers stays latent.

* *Mestrando em Adm/UFSC*

** *Mestranda em Educação/Fundação Univ. Regional de Blumenau*

INTRODUÇÃO

Ao lermos a obra de Marx, *O Capital*, percebemos claramente que o mundo contemporâneo não é tão contemporâneo assim. Pelo menos no que diz respeito às nossas organizações e ao modo de produção capitalista, a história se repete. A idéia de contemporaneidade pode ser aplicada se relacionada às técnicas e tecnologias empregadas na produção, mas o cerne da questão permanece no embate histórico na relação entre duas grandes forças antagônicas: capital e trabalho. Enquanto um, o trabalho, busca a sua valorização constante, o outro, o capital, em sua busca pela acumulação desmensurada deve obrigatoriamente refrear todos os gastos (ou custos) atinentes ao seu processo produtivo e, dentre eles, esta o próprio trabalho. “Fazer mais com menos” é uma expressão que está intimamente relacionada ao conceito de produtividade, “uma medida de eficiência na conversão de recursos em bens econômicos, isto é, é a relação entre o que é produzido (bens e/ou serviços) e recursos que são usados para produzi-los” (Wainer, 2003, p. 13), que é motor do crescimento organizacional em uma sociedade capitalista, ou seja, da própria perpetuação do processo de acumulação. Em suma, trabalho é custo, custo tem uma relação íntima com a geração de lucro e, por isso, deve ser *controlado*, vigiado se necessário e utilizado com parcimônia.

Controle, nessas circunstâncias, é uma palavra-chave. Na verdade, o surgimento da sociedade capitalista, fruto dos acontecimentos ocorridos em duas grandes revoluções importantíssimas na história da humanidade, a Industrial e a Francesa, está alicerçado no controle dos meios de produção e do processo de trabalho. A Revolução Francesa colocou no poder aqueles que controlam os meios de produção, e a Industrial, com o advento de máquinas e equipamentos movidos inicialmente a vapor, possibilitou um parcelamento dos ofícios que antes eram exercidos pelos mestres-artesão e seus aprendizes, e fez do homem um mero apêndice da máquina, substituível tão facilmente quanto peças de reposição para manutenção. Tarefas simples fizeram do trabalho individual não mais o que concebe um produto para uso próprio, mas uma parcela de um processo social que produz coisas de todos os tipos com a finalidade de venda, ou seja, uma troca pelo valor do custo de produção da mercadoria acrescido de mais valor. Basicamente, neste sentido, na sociedade capitalista “as funções produtivas e de controle do processo de trabalho social são radicalmente separadas entre aqueles que produzem e aqueles que controlam” (Antunes, 2002, p. 22).

O mundo competitivo capitalista está dentro de uma sociedade que “evoluiu” desde as afirmações iniciais feitas por Marx e, sendo assim, as relações capital-trabalho, bem como as relações capital-capital se modificaram, evoluíram e criaram novas faces no mundo “moderno”. Apesar de as estruturas das bases do modo de produção capitalista permanecerem inalteradas, conforme descrito por Marx, as feições, a superfície mudou. Nas relações entre capitalistas, capital-capital, as previsões marxistas se concretizam e, fruto da “reprodução em escala ampliada” do capital, surgem “mais capitalistas ou capitalistas maiores” (Marx, 1984, p.188). O capitalismo desenvolvido trouxe uma concorrência igualmente desenvolvida que inunda as organizações com perspectivas não muito otimistas em relação ao futuro e, igualmente, faz com que as mesmas permaneçam em uma constante busca pelo aperfeiçoamento na tentativa de não perecerem. Na batalha, na qual sobrevive o mais forte, ou, seria melhor dizer, o mais lucrativo, racionalizar despesas parece ser a tábua de salvação, e, dentre tais despesas está a mão-de-obra.

Já a relação capital-trabalho, dentro deste contexto “moderno”, também passa a ser alterada. Mais uma vez, não nos referimos aqui à sua estrutura que permanece inalterada, mas, sim, aos meios empregados pelo capital na busca pelo controle do trabalho. Ou seja, a disputa pelo controle do trabalho entre capital e trabalhado continua a ser assunto principal, mas os métodos,

os recursos empregados, as formas utilizadas para manter o controle do trabalho nas organizações inseridas na sociedade capitalista são outras. São formas que vêm sendo aprimoradas ao longo das décadas do Capitalismo e que chegam, em alguns casos, como o da Donnelly Mirrors Co.¹ (Pignon e Querzola, 1989, p. 91-129), a fazer do próprio trabalhador arauto do capital e responsável ele mesmo, inclusive na supervisão de seus pares, pela redução dos custos. Um verdadeiro pacto que leva muitos a ganharem um pouco mais e poucos a ganharem muitíssimo mais.

Diante de tais afirmações e para que alcancemos o objetivo primordial desse trabalho, que é mostrar como o controle do trabalho vem sendo refinado no ambiente organizacional, é de extrema importância que façamos, antecipadamente, uma clara e breve exposição das características do Capitalismo, destacando descrições trazidas por Marx em seu livro "O Capital", e seguindo uma linha histórica que demonstre a coerência de suas afirmações com o que vem acontecendo na atualidade, no que se apresenta hoje como um Capitalismo desenvolvido. Dentro destas reflexões, aproveitaremos para tratar, mais pormenorizadamente, do mundo do trabalho, o que Marx chamou de trabalho social abstrato, e, a partir daí, entraremos definitivamente em nossa discussão principal, o controle.

CAPITALISMO: CONCEITOS DE UMA LONGA HISTÓRIA

Controle, trabalho, dominação. Termos que vão ao encontro de um modo de produção característico e dominante no mundo contemporâneo: o Capitalismo. Sem entendê-lo seria impossível traçarmos uma linha evolutiva do controle e falarmos algo a respeito do trabalho, principalmente do trabalho social abstrato que é típico do modo de produção capitalista. Ao longo da história, iniciada em um período incerto, mas que teve grande contribuição das revoluções Industrial e Francesa, o Capitalismo e suas criações se imbricaram no seio da sociedade e permeiam as relações cotidianas do homem, principalmente as relações com o trabalho. Os escritos de Marx são extremamente esclarecedores sobre a origem do Capitalismo que inicia sua história calcado na expropriação das terras comunais e no enfraquecimento das guildas². O resultado fatal da quebra do saber fazer e da chamada divisão do trabalho muda o conceito de trabalho para o resto da história. Do significado de produzir para uso próprio porque tem utilidade para aquele que produz (trabalho concreto), o trabalho passa a ser fruto de uma relação social na qual perde-se a noção de como o objeto foi concebido. Na verdade, o trabalho do trabalhador é estranho a ele. Ele produz e não se apropria de sua produção. É trabalho estranhado, fetichizado. Seu produto agora tem valor de troca e não mais valor de uso, e, o que é mais importante, passa a contar com um intermediário na mercantilização do mesmo: o dono dos meios de produção, o capitalista.

De acordo com Marx (1978), primeiramente o Capitalismo converte o trabalho em instrumento do processo de valorização do capital, mantendo as características de controle do saber fazer por parte do operário. Nesse momento, o trabalho é subsumido formalmente ao capital e o capitalista se enquadra nele como dirigente, utilizando um processo imediato de exploração do trabalho alheio que só pode ser expandido através do aumento das horas trabalhadas (mais-valia absoluta). Aperfeiçoando-se, e com o auxílio da maquinaria cujo berço foi a Re-

¹ A Donnelly é uma pequena empresa americana fabricante de retrovisores descrita por Pignon e Querzola para exemplificar a mudança nas formas de subordinação do trabalho ao capital. Como os métodos repressivos não conseguem resultados contra a resistência trabalhadora, o capital busca atenuar essa resistência, ou mesmo eliminá-la, por meio da integração econômica e ideológica propiciada pelos novos sistemas de gestão participativa, dando a oportunidade aos trabalhadores de exprimirem seu ponto de vista e permitindo uma certa partilha dos lucros entre capital e trabalho.

² Grupos de pessoas associadas pela profissão e que dominavam o saber fazer da mesma.

volução Industrial, o capital promove uma verdadeira revolução no processo de trabalho, no próprio modo de produção, na produtividade do trabalho e na relação entre capitalista e operário. Com a divisão do trabalho e o surgimento de forças produtivas sociais, novos métodos para obtenção de mais-valia, utilizando-se dos mesmos recursos, são possíveis. É o que chamam hoje de produtividade e o que Marx batizou de mais-valia relativa. Configura-se, a partir desse momento, a subsunção real do trabalho ao capital.

Marx faz ainda uma série de distinções ao conceituar trabalho (trabalho manual e intelectual, concreto e abstrato, imaterial e material, produtivo e improdutivo) que, conseqüentemente, criam uma vasta classificação de trabalhos e trabalhadores. Neste trabalho, no entanto, nos ateremos a conceituar os trabalhadores dentro de uma noção ampliada de classe, criada por Antunes (2002), com a expressão classe-que-vive-do-trabalho. Nós, assim como Lojkin (1995) e o próprio Antunes, acreditamos no conceito marxiano de classe trabalhadora, mas, pela brevidade do trabalho e como

o que vem ocorrendo no mundo contemporâneo é maior inter-relação, maior interpenetração, entre as atividades produtivas e as improdutivas, entre as atividades fabris e as de serviços, entre atividades laborativas e as atividades de concepção, entre produção e conhecimento científico... (Antunes, 2002, p. 134),

preferimos nos ater e utilizar o conceito de classe-que-vive-do-trabalho³.

○ MUNDO DO TRABALHO HOJE

Na tentativa de explicarmos a evolução do controle na sociedade capitalista, necessariamente, precisamos entender o que ocorre hoje no mundo do trabalho; até mesmo porque algumas questões relacionadas à situação em que se encontram os trabalhadores de hoje são utilizadas pelo capital como instrumento de pressão psicológica e, porque não dizer, um certo tipo de controle sobre o trabalho, um controle por pressão psicológica. No entanto, como esse mundo do trabalho na sociedade capitalista contemporânea é complexo e as explicações necessárias para esmiuçar essa realidade são muitas, nossa tentativa se restringirá a uma descrição sumária baseada em estudos recentes da Sociologia.

Alves (2000, p.83-84) apresenta, no que ele chama de novo (e precário) mundo do trabalho, uma série de fatores - econômicos, sociais, ideológicos, culturais, políticos e sindicais - que explicam a atual crise do sindicalismo e nos dão a noção do porque este novo mundo do trabalho é considerado, em sua avaliação, precário. Uma maior dispersão industrial que põe fim à tendência de concentração dos trabalhadores, terceirização, políticas de relações humanas destinadas a melhorar o relacionamento com o empregado, redução dos trabalhadores manuais que compunham a então classe operária, declínio dos partidos de ideologia socialista, avanço das ideologias individualistas, descrença e desinteresse, especialmente da juventude, pelas modalidades de atuação política e de burocratização e a integração dos sindicatos à lógica mercantil são apenas alguns dos múltiplos fatores que afetam a configuração desse novo mundo do trabalho. Tudo, é claro, contribui para facilitar e aumentar o poder do capital perante a classe trabalhadora e, conseqüentemente, facilitar, até certo ponto, o controle.

³ Segundo o autor a expressão é sinônimo de classe trabalhadora, das pessoas que vendem sua força de trabalho, englobando: "1) todos aqueles/as que vendem sua força de trabalho, incluindo tanto o trabalho produtivo quanto o improdutivo (no sentido dado por Marx); 2) ao assalariados do setor de serviços e também o proletariado rural; 3) o subproletariado, proletariado precarizado, sem direitos, e também trabalhadores desempregados, que compreendem o exército industrial de reserva e são postos em disponibilidade crescente pelo capital, nesta fase de desemprego estrutural. A expressão exclui, naturalmente, os gestores e altos funcionários do capital, que recebem rendimentos elevados ou vivem de juros. Ela incorpora integralmente a idéia marxiana do trabalho social combinado, tal como aparece no Capítulo VI (inédito), à qual me referi acima" (p. 235).

A imobilização da força social da classe-que-vive-do-trabalho fica clara aos nossos olhos quando Bihr (1998) mostra, através de uma classificação das imagens proletárias atuais, a crescente fragmentação da classe. É assustador a quantidade de grupos formados pela classificação do autor, principalmente no que ele chamou de "massa flutuante de trabalhadores instáveis" (p. 84). O trabalho clandestino, a terceirização, o estágio, o trabalho em tempo parcial, dentre tantas outras formas de trabalho instáveis da atualidade, auxiliadas pelo avanço das ideologias individualistas, criam um sentimento de instabilidade constante e quebram o sentimento de pertencimento a uma classe. O trabalhador sente-se sozinho em um mundo de "Deus por todos e cada um por si". Aliada a esta fragmentação mais regionalizada, a situação é agravada quando, fruto das estratégias de internacionalização do capital advindas do processo de globalização, surge o que Bihr chama de "fábrica difusa" (p. 87). As operações fabris no novo modelo estrutural das organizações fazem com que as mesmas se articulem "segundo a necessidade e a racionalidade econômica" (Ribeiro, 2003, p.3).

As alterações no modo de produção capitalista, implementadas com a troca do fordismo pelo toyotismo, agregam a fragmentação à flexibilização do trabalho. O sistema Toyota de produção fez surgir o trabalhador generalista e adaptável às múltiplas situações que envolvem a venda de mercadorias no mercado. Basicamente, no sistema Toyota "a produção é puxada pela demanda, e o crescimento pelo fluxo ... a empresa só produz o que é vendido e o consumo condiciona toda a organização da produção" (Gounet, 1999, p. 26). Nesse sentido, toda a organização do trabalho também é afetada passando a operar de modo flexível para "responder com rapidez às mudanças na demanda do consumo" (Sennett, 2000, p. 59), ou seja,

o parcelamento das tarefas do fordismo já não é suficiente. As operações essenciais do operário passam a ser, por um lado, deixar as máquinas funcionarem e, por outro, preparar os elementos necessários a esse funcionamento de maneira a reduzir ao máximo o tempo de não-produção (Gounet, 1999, p. 27).

A relação homem-máquina muda, e o trabalhador passa a operar mais de uma máquina ao mesmo tempo. Isto exige dele não mais a especialização fordista, mas a polivalência; intensifica o seu trabalho; o trabalho passa a ser em equipe (ou células) cujos integrantes se auxiliam mutuamente na operação das máquinas; e torna seus horários flexíveis e adaptáveis à demanda do produto, ou seja, à medida que a produção aumenta "os operários são obrigados a fazer horas extras ou a empresa contrata assalariados temporários" (Gounet, 1999, p. 30). Ou como diria Sennett (2000) "o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas" (p. 53) referindo-se a origem da palavra "flexibilidade" e comparando o comportamento humano aos galhos das árvores, que se dobram ao vento sempre voltando à posição normal. Fica claro, também, que além de uma linha tênue entre estar ou não sendo empregado no sistema produtivo, o que denota um alto grau de flexibilidade, a nova relação homem-máquina proporciona uma redução sem precedentes no número de "colaboradores". Este processo de redução de trabalhadores, também chamado de *downsizing*, geralmente é iniciado por um estudo profundo do sistema produtivo e por uma reestruturação do mesmo que ficou conhecida por reengenharia. A reengenharia "invoca uma operação mais compacta, conseguida graças a um decisivo rompimento com o passado [...] o fato mais destacado na reengenharia é a redução de empregos" (p. 56). Resumidamente, reengenharia significa fazer mais com menos.

O conceito de trabalhador adaptável vai além da adaptação ao sistema produtivo toyotista. A flexibilidade deixa suas marcas também no caráter e na subjetividade do trabalhador. O homem, no desempenho de suas funções no interior das organizações, é um homem parcial, mutilado em seus mais íntimos desejos e objetivado em suas ações e pensamentos com vistas a valorização e a auto-reprodução do capital. No seio organizacional, o trabalhador deve ser o que a orga-

nização espera dele, deve estar pronto e apto a moldar-se às situações que se apresentam independentemente de sua vontade, pois, "se assim não o fizerem, se não demonstrarem essas 'aptidões', ('vontade', 'disposição' e 'desejo'), os trabalhadores serão substituídos por outros que demonstrem 'perfil' e 'atributos' para aceitar esses 'novos desafios'" (Antunes, 2002, p. 130). A alienação é pressuposto para a permanência no círculo dos empregados e para o desfrute das 'benesses' do capital e, ao mesmo tempo, condição *sine qua non* para a sobrevivência do capital. Trabalhador não alienado é trabalhador improdutivo, quanto mais ele pensa e questiona a sua existência na organização, mais desafiador, intolerável e inaceitável ele se torna, e, como conseqüência, seus préstimos tornam-se dispensáveis, pois, nesse momento, ele desenvolve a verdadeira subjetividade e não a subjetividade objetivada, inautêntica, que é a aquela necessária para a perpetuação do capital.

Antunes (2002) lembra, ainda, que tal alienação acomete e

mesmo se complexifica nas atividades de ponta do ciclo produtivo [...] e o quadro é ainda mais intenso nos estratos precarizados da força humana de trabalho, que vivenciam as condições mais desprovidas de direitos e em situação de instabilidade cotidiana, dada pelo trabalho *part-time*, temporário, etc. (p. 132).

A instabilidade do trabalho presente nesses estratos leva a uma situação de desintegração social, já que, segundo Ramtin (apud Antunes, 2002, p. 132), "o aspecto vital da alienação deve-se ao fato de que a impotência está baseada na condição da integração social pelo trabalho", ou seja, nesses casos a alienação assume a forma de perda de sua própria unidade: trabalho e lazer, meios e fins, vida pública e vida privada entre outras formas de disjunção dos elementos da unidade presentes na sociedade do trabalho (Antunes, 2002, p. 133). A alienação no mundo do trabalho repercute na vida fora do ambiente organizacional e, conseqüentemente, demonstra o domínio do capital em todas as esferas da sociedade. Não é incomum hoje, aliás é o mais comum, percebermos que nossa vida tornou-se um grande mercado e as relações capitalistas se estendem desde uma simples ida a escola, pela busca do conhecimento aplicável à produção, até a fruição de nosso tempo livre gasto com pacotes de viagens em empresas turísticas.

Nesse contexto, o sindicalismo também é afetado. Fruto das condições descritas anteriormente, ele tem perdido força, estagnado, caminhado para a infeliz desapareição - sem querer preannunciar sua morte, até mesmo porque os movimentos sociais encabeçados por membros dos sindicatos continuam a existir e não deixam de ser reativos à sanha - e perdido a combatividade perante o capital, além do posto de instituição que encabeça os movimentos sociais. A diminuição dos níveis de sindicalização, oriunda, dentre outras coisas, da própria fragmentação do proletariado e do avanço das ideologias individualistas, levou o sindicato a perder a "massa de manobra" disponível em grandes quantidades em épocas áureas.

O desemprego estrutural, advindo das crises do capitalismo também influencia nos níveis de sindicalização. Hoje, a grande maioria da classe-que-vive-do-trabalho luta pela manutenção de seus empregos e de modo algum desafia o capital com reivindicações, próprias do movimento sindical, de melhoria salarial, benefícios ou algo que o valha. É óbvio que o capital se aproveita dessa massa excedente que serve como um excepcional regulador dos custos com o trabalho, já que, dentro da lógica de mercado, o excesso de oferta representa perda de valor; ou, no caso do trabalho, redução de salários. Mas, como no mundo capitalista, trabalhar é sobreviver, os trabalhadores acabam por aceitar essa situação e os sindicatos, até certo ponto, convivem com a inanição e, por vezes, partem para a prática do sindicalismo do tipo social-democrata europeu, cuja resistência anticapitalista é trocada por uma parceria com o capital. Como diria Antunes (2002), referindo-se à Central Unica dos Trabalhadores, "desenvolve-se, em seu núcleo

dominante, uma postura de abandono de concepções socialistas e anticapitalistas, em nome de uma *acomodação dentro da ordem*" (p. 241).

A experiência do sindicalismo inglês, relatada por McIlroy (1997) em um de seus trabalhos, também é bastante elucidativa sobre a experiência da social-democracia, com a Central Sindical Nacional (TUC) aderindo às práticas do Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH) na tentativa de suplantando o seu declínio, e os efeitos adversos da subida ao poder do partido da TUC, o Partido Trabalhista. Após quatro anos de derrotas consecutivas, o Partido Trabalhista passou a aceitar muitas das regras do *thatcherismo*, a adotar uma postura de colaboração com o capital, principalmente após Tony Blair, a partir de 1994, e a remodelar o trabalhismo em um Novo Trabalhismo (p. 61).

A EVOLUÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLE: RESPOSTAS A CONDIÇÕES MUDADAS DE ACUMULAÇÃO

Para que possamos entender as questões relacionadas ao controle e façamos uma linha histórica evolutiva dele é necessário que, antes de qualquer coisa, tenhamos uma definição. Apesar de o controle estar presente em outras esferas da sociedade, como na educação, por exemplo, nosso objetivo aqui não é tratá-lo genericamente, mesmo cientes que, dentro de uma idéia sistêmica, uma esfera influencia a outra. A educação formal ajuda a controlar o indivíduo socialmente, e não só pode como tem uma importância decisiva para o controle na esfera organizacional, que é o foco deste trabalho.

O controle organizacional não é um assunto novo nas discussões e nos estudos da administração. Desde a escola clássica, com o trabalho inicial de Frederick Winslow Taylor e sua Administração Científica, as questões relacionadas vêm recebendo uma contínua atenção nas análises organizacionais. Isso deve-se, é claro, a sua importância para os resultados organizacionais e porque vários aspectos do funcionamento organizacional, como a estrutura de autoridade e distribuição de poder, estão intimamente relacionados com sua área de estudo (Das, 1989). Tradicionalmente, seus estudos estão divididos em dois delineamentos predominantes: uma visão voltada para a eficiência e uma política (Carvalho, 1998). Fayol (1994) poderia ser considerado um dos principais autores na visão de controle voltada para eficiência, que vê o controle como um instrumento essencial para o alcance dos objetivos organizacionais. Ele define-o como o elemento universal da administração responsável por verificar se as ações postas em prática seguiram o planejado, assinalar os erros cometidos, repará-los e evitar sua repetição.

Na outra ponta, na perspectiva política, em que o exercício do poder é central e o objetivo do controle está relacionado ao domínio de uns membros sobre os outros (Carvalho, 1998), encontra-se toda uma série de definições e perspectivas. Como afirma Galbraith (1986), uma das características das organizações, vistas como fontes de poder, é sua "simetria bimodal", ou seja, ela "só obtém submissão externa aos seus propósitos [podendo ser aqui entendida como resultados] quando conquista submissão interna" (p. 59-60). Nessa visão, que apresenta uma dimensão social, os estudos de Tannenbaum (1975) podem ser considerados iniciais, como o são por alguns autores (Silva, 2002; Das, 1989; Hatch, 1997). Para ele o controle envolve "qualquer processo, no qual uma pessoa, grupos de pessoas ou organizações de pessoas determinam, i. é, intencionalmente afetam, o comportamento de uma pessoa, grupo ou organização" (p. 18).

Assim, como os demais processos internos inerentes ao funcionamento da organização, o controle vem sofrendo transformações que têm por objetivo maior adaptá-lo à realidade organizacional, uma realidade que se molda à lógica do mercado e é consoante com os valores da sociedade. Segundo Carvalho (1998), as noções de ambiente e cultura propiciaram novas formas de compreensão dos mecanismos de controle, já que a floraram e colocaram em evidência tanto as

influências que a organização sofre por suas relações com o meio, quanto o peso dos valores individuais no comportamento intra-organizacional. Esses mecanismos se substituem na medida em que se tornam manifestas contradições dentro e entre suas estruturas, “conduzindo a crises que levam a formas alternativas de controle” (Burris, 1989). Essas contradições estão relacionadas, segundo alguns autores (Aglietta, 1979; Davis, 1978; Clegg, 1981), aos movimentos do processo de acumulação capitalista. Para Clegg (1981), as organizações são formas estruturais constituídas por relações sociais complexas “produto histórico da luta de classes e das mudanças nos ciclos de acumulação capitalista” (p. 551). Sendo assim, “a maioria das mudanças na organização do processo de trabalho assumem uma evolução historicamente racional”, emergem “como respostas dos agentes econômicos dominantes dentro das organizações a condições mudadas de acumulação” (Ibid, p. 551) e resultam em novos princípios de organização, nos quais podemos incluir as questões relacionadas ao controle organizacional.

Em linhas gerais, a organização põe em prática um “mix” de controle. No entanto, várias práticas coexistem, formas hegemônicas são adotadas e, de modo geral, podemos falar em evolução dos mecanismos de controle, que se inicia por meios mais diretos, formas exercidas através de vigilância cerrada e ordens impostas, e caminha em direção a formas mais aprimoradas e indiretas, menos perceptíveis em sua aplicação, como controles baseados na cultura organizacional. Ou seja, uma linha evolucionária que começa com os controles diretos, passa pelos controles estruturais e termina nos controles difusos, segundo a classificação de Pérez Vilariño e Schoenherr (1987), uma entre as muitas tipologias dos modos de controle existentes (Burris, 1989; Edwards, apud Barker, 1993; Perrow, 1990; Ouchi, 1980; entre outros).

Controles diretos

Os controles diretos [ou reativos para Perrow (1990), simples para Edwards (1981) e Burris (1989), coordenação por supervisão direta para Mintzberg (1995), físico para Silva e Alcadipani (2001)] são baseados no autoritarismo, na coerção e na supervisão direta, exercidos pelo próprio proprietário da organização ou por uma pessoa instituída como responsável, que instrui e monitora o trabalho de terceiros (Mintzberg, 1995). Se trata de uma forma completamente aberta, exercida por meio de vigilância expressa e imposição de ordens e centrada em normas técnicas de produção. Os controles diretos despontam na etapa inicial da apropriação e acumulação capitalista, sendo típico das fábricas dos séculos XVIII e XIX, podendo ser encontrado, também, em muitos pequenos negócios (Burris, 1989) e em organizações pouco formalizadas que requerem um maior domínio sobre o processo de trabalho (Carvalho, 1998). Em sua análise organizacional da Siderúrgica Riograndense, Silva e Alcadipani (2001) mostram que esse modo de controle pode ser marcado, inclusive, pelo uso da força, por isso falam em controle físico. Peculiar da década de setenta naquela empresa, as relações conflituosas entre supervisores, contra-mestres, mestres e operários chegavam às vias de fato. A gestão pelos gritos, termo utilizado pelos autores, em muito se assemelha ao regime de suplícios de Foucault, característico da Idade Média, cujos castigos físicos “eram exemplares e o uso da força servia para conter os demais indivíduos e mostrar-lhes o que lhes poderia acontecer” (p. 11). A punição é um traço característico e “a resposta à importância da autoridade hierárquica é a obediência” (p. 5).

A descrição foucaultiana dos autores, em torno do processo de transição da materialidade das terras para as riquezas características do capitalismo (mercadorias, máquinas, equipamentos etc.), deixa claro que “uma mudança na ordem das ilegalidades na sociedade ocasionou a mudança na forma de punir” (p. 7), o que tornou, aos “olhos sociais”, a prática do controle físico, se não extinta, pelo menos amena. Segundo Burris (1989), a crise desse modelo é conduzida pelo aumento da complexidade do trabalho e do porte das organizações. Essas formas de controle, baseadas em uma coerção aparente, proporcionam uma medíocre legitimação, levando à resistência por parte dos trabalhadores e invalidando as

iniciativas expansionistas do capitalismo. Sendo assim, novas formas, de cunho mais estrutural, desenvolvem-se.

Controles estruturais

A categoria estrutural dos modos de controle se apresenta por meio de normas, regras, hierarquia e todos os aspectos ligados ao aparato formal da organização (Carvalho, 1998). Na realidade, a estrutura organizacional é vista como um mecanismo formalizado de controle (Perrow, 1990). Sewell e Wilkinson (1992) percebem, por exemplo, que práticas como JIT (*Just-in-Time*) e TQC (*Total Quality Control*), marcadas pela simplificação do fluxo de trabalho, a redução do tempo de *set-up*, as células de produção, o achatamento da hierarquia, entre outros dispositivos, proporcionam “- uma arquitetura física - que oferece um alto grau de *visibilidade*” (p. 279), “um regime que tenta colocar a ingenuidade coletiva do trabalho a favor do capital” (p. 281). Na metodologia dos chamados mecanismos de coordenação de Mintzberg (1995, 2001), a forma estrutural é aparente nas padronizações. Dos quatro modos de padronização descritos, dois deles estão relacionados diretamente a essa categoria estrutural do controle: a padronização de processos e a de saídas. A padronização de processos é posta em prática por meio de uma forma especificada ou programada de trabalho, instruções específicas de execução, como as técnicas tayloristas recomendavam. As saídas são padronizadas na medida em que os resultados de um determinado trabalho são especificados, como a instituição de metas ou especificações de qualidade. Ambas limitam as ações individuais e cerceiam o comportamento de forma indireta, sem a necessidade de acompanhamento cerrado por parte de outros indivíduos.

A maior representante desse segmento estrutural é a forma burocrática, descrita por Weber como a forma dominante de controle moderno (Barker, 1993) e considerada uma forma alternativa ao controle simples, juntamente com o controle técnico e o profissional, por Burris (1989). Segundo Weber (1966), a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, procura atingir metas com a maior eficiência possível através da melhor adequação dos meios aos objetivos estabelecidos. É um tipo de poder utilizado como aparato administrativo nas ditas sociedades burocráticas, nas quais prevalece a autoridade racional, baseada em um conjunto de preceitos e normas que seus participantes consideram legítimos. Uma forma impessoal que “transforma a ação social em ação racionalmente organizada” (Barker, 1993, p. 410) e é baseada na direção por meio de regras racional-legais, especialização, padronização e monitoramento hierárquico. Segundo Carvalho (1998), o modo burocrático de controle seria o primeiro exercido de forma indireta, por mecanismos estruturais objetivos e impessoais que circunscrevem os comportamentos individuais. É um modelo que diminui o fluxo de informações disponíveis, limitando as premissas decisórias dentro de padrões que maximizam os interesses organizacionais e diminuem os pessoais (Perrow, 1990, apud Carvalho, 1998).

Nos estudos realizados por Silva e Alcadipani (2001), na Siderúrgica Riograndense, o modo burocrático de controle surge na medida em que, de 1980 a 1987, ocorre uma padronização do comportamento individual com o estabelecimento de normas de comportamento (conduta) implementadas pelo pessoal administrativo, além da formalização de uma extensa cadeia hierárquica. A consolidação do modelo burocrático caracteriza o início do processo de disciplinarização dos indivíduos, a prática de “um controle mais sublimar, centrado em normas e procedimentos que devem ser introjetados pelas pessoas” (p. 11), a superação da gestão pelos gritos e a ascensão da gestão por regras. Os castigos dão lugar às punições legais, assim como no regime das punições, final do século XVIII e início do XIX, descrito por Foucault.

Alguns autores, como Burris (1989) e Callaghan e Thompson (2001), consideram o controle técnico uma forma de controle estrutural também. O controle técnico, ou tecnológico (Edwards, 1981), típico do século XIX em diante, é definido

por Burris como aquele característico do próprio *design* de máquinas e sistemas tecnológicos que proporcionam, entre outras coisas, o controle do ritmo de execução da tarefa e da forma de trabalho, o isolamento do trabalhador e sua desqualificação. O modelo taylorista de produção, baseado em linhas produtivas, tem essas características. Essa percepção é compartilhada por outros autores que seguem uma linha marxista, na medida em que, segundo esses autores, os administradores utilizariam as tecnologias como meio para cerrar o controle sobre o trabalho e trabalhadores através da desqualificação dos empregos e da fragmentação do trabalho, uma forma de extrair mais trabalho dos trabalhadores (Kling e Zmuidzinas, 1994, p. 28). Soma-se, ainda, às conseqüências citadas, a intensificação do ritmo de trabalho que de acordo com Marques (1986) acontece de três formas:

perda de controle do trabalhador sobre como fazer seu trabalho; integração entre as áreas de produção e circulação de materiais, de forma que o tempo de espera tende a ser zerado; através da ligação da máquina e [sic] a um terminal de computador (p. 36).

Trabalhos mais recentes apontam para um refinamento do controle tecnológico oriundo do avanço das tecnologias, como as da informação (Zuboff, 1988; Sewell e Wilkinson, 1992; Fernie e Metcalf, 1998).

As formas discutidas até aqui levam a crises que proporcionam, mais uma vez, a resistência trabalhadora. No controle técnico, por exemplo, as tradições artesanais são negadas pelo isolamento e pela desqualificação. Os princípios meritocráticos das burocracias são contrariados por práticas contaminadas pelo favoritismo e pela ineficiência (Burris, 1989). Nesse contexto, pode-se falar em alternativas e na sucessão de modos de controle com o surgimento de formas difusas.

Controles difusos

Discussões recentes (Silva, 2002; Silva e Alcadipani, 2001; Barker, 1993) têm apontado para novas formas de controle de características múltiplas, um controle por meio de práticas articuladas entre formas tradicionais e a renovação dos conceitos administrativos. Uma complexa inter-relação que conduz, como afirma Burris (1989), a contradições entre várias estruturas de controle e que freqüentemente “emergem e apontam em direção a mudança” (p. 5). Uma mudança que, de forma geral, caminha para práticas menos aparentes de controle, práticas sutis que despontam enfatizando aspectos ideacionais, mais insidiosas e mal compreendidas, que mascaram as verdadeiras intenções da administração em um discurso de “verdade” construído, assimilado e socializado por todos os indivíduos (Silva, 2002). Práticas que poderiam ser relacionadas às organizações classificadas por Hatch (1997) como do tipo ideológica, em que o alvo do controle se dá na visão de mundo dos seus participantes, tendo o senso de identificação como base de envolvimento. Organizações cujo controle é menos exercido através da autoridade formal e mais através da internalização de valores (Martin, apud Silva, 2002, p. 6).

Controle difuso é o termo utilizado na tipologia de controle de Pérez Vilariño e Schoenherr (1987, apud Carvalho, 1998) e se refere a “um tipo perfeitamente discreto que se realiza sobre os pressupostos culturais da tomada de decisão [...] se exerce nos fundamentos cognitivos da organização, em seus processos culturais” (Carvalho, 1998, p. 6). Portanto, trata-se de um modo de controle com uma faceta cultural que se invade nos processos menos materiais da organização e, por isso, são menos susceptíveis à percepção latente. Rituais, valores, crenças, linguagens, mitos e outros componentes da cultura fazem parte de seu contexto. Um controle que é posto em prática por meio da interiorização de premissas pelos indivíduos, o que Perrow (1990) chama de controle proativo. Os interesses individuais seriam coibidos em prol da organização nas ações de indivíduos cognitivamente preparados.

A disciplinarização do indivíduo pode ser obtida, segundo Mintzberg (2001), por meio da padronização de normas como mecanismo de coordenação, um conjunto de crenças em comum compartilhado pelos participantes da organização. Em sua tipologia de configurações organizacionais, tal mecanismo é característico das organizações missionárias, organizações que dominam seus membros por uma ideologia que é socializada por intermédio do “parâmetro do *design* de doutrinação”. Silva e Alcadipani (2001) descrevem o processo de disciplinarização na Siderúrgica Riograndense quando, a partir de 1994, a empresa adota programas participativos. A formação de células de produção e a emergência do líder, do facilitador, como novo papel adotado pelos gerentes, são os fatos marcantes. Essas técnicas de participação, segundo os autores, podem ser consideradas um paralelo do poder pastoral descrito por Foucault, já que se parecem com a lei da verdade utilizada nessa forma de poder e visam agir sobre a identidade das pessoas individualmente. Uma submissão da ovelha à verdade do pastor, um controle da alma.

A administração participativa ou outras formas de gestão baseadas em grupos, como células de produção ou equipes autogerenciadas, são motivos de constantes discussões no campo do controle organizacional. Os estudos de Barker (1993) sobre uma quarta estratégia de controle, seguindo a classificação ternária de Edwards (1981), expõem as possibilidades dessa prática de gestão, como meio de controle, mostrando como membros de times auto-gerenciáveis criaram suas próprias regras e normas e passaram, eles próprios, a controlar os trabalhos uns dos outros. O ajuste-mútuo, um acerto direto entre os próprios executores da tarefa pelo simples processo de comunicação informal, um dos mecanismos de coordenação de Mintzberg (1995), parece ser a base para o que Barker (1993) chamou de controle consensual. O ajuste-mútuo entre pares nas células de produção também é encontrado na superestrutura de vigilância do sistema JIT/TQC, citado por Sewell e Wilkinson (1992). A idéia de responsabilidade coletiva e práticas que reforçam o conceito, como a substituição de faltosos por membros da própria equipe, levam ao aparecimento de uma ‘consciência grupal’. A partir daí é que se fala em delegação como uma faca de dois gumes: ela pode, simultaneamente, aumentar o poder do delegador e do delegado (Sewell e Wilkinson, 1992).

O controle social que deriva de práticas administrativas baseadas em grupos também pode estar relacionado ao grupo profissional do indivíduo. O controle profissional, como diria Burris (1989), apesar de o autor considerá-lo dentro do segmento estrutural, aconteceria por meio da circunscrição e padronização dos comportamentos individuais, obtido pelo cumprimento de aspectos ligados ao credenciamento para o exercício da profissão, a obediência aos códigos de ética, a educação formal específica da profissão, entre outros. Um mecanismo que requer a socialização de novos membros e a internalização de valores e credos que orientam comportamentos, controle de clan, segundo Ouchi (1980). Valores culturais, expectativas e normas fornecem os mecanismos primários de controle (Hatch, 1997). É o que Mintzberg (1995) chama de coordenação por meio da padronização de habilidades; quando são necessários conhecimentos e habilidades à execução de determinada tarefa ou cargo, que requer um treinamento especializado que pode ou não, como no caso das escolas profissionais por exemplo, ser adquirido no interior da organização. Aliás, a importância do conhecimento e da qualificação técnica (expertise), como fontes alternativas de poder, marca, de acordo com Burris (1989), a ideologia do controle tecnocrático. A tecnocracia é a estrutura de controle organizacional que integra o controle profissional, o técnico e o burocrático. É típica de locais de trabalho centrados em torno de tecnologia avançada, sendo caracterizada por

uma polarização entre setores de ‘experts’ e ‘não experts’ e o correspondente aplainamento das hierarquias burocráticas, a erosão dos níveis internos de emprego e a aumentada importância das barreiras credenciais e credenciamento externo, a crescente importância da qualifica-

ção técnica ao invés do nível hierárquico como base primária de autoridade, configurações flexíveis de centralização/descentralização, entre outras (p. 2).

Práticas mais suaves de coerção podem ser adaptadas ainda a formas clássicas de controle. A preponderância da dominação pela burocracia é apontada por Courpasson (2000), no entanto, nas burocracias "suaves", nome dado pelo autor às organizações estudadas por ele. A dominação acontece e é legitimada, basicamente, por uma coerção suave, oriunda de estratégias como as ameaças externas, decisões inelutáveis, indicadores gerenciais, entre outras (Silva, 2002), e pela reflexividade dos atores que "escolhem obedecer porque consideram que esse pode ser o modo mais eficiente de sobreviver". Forças externas compelem os administradores e legitimam suas decisões de por em prática determinadas ações que podem ferir alguns em prol de um bem maior: a sobrevivência da organização. Nessas organizações, os dirigentes constroem "para e com os atores organizacionais uma visão de mundo que justifica as ações gerenciais através, principalmente, das ameaças vindas do exterior" (Silva, 2002, p. 3), dominam seus subordinados e legitimam seu poder através de um conjunto de argumentos e práticas que evitam a contestação.

Por último, Pagès et al. (1987) falam em poder das organizações como a manifestação de um sistema econômico-político-ideológico-psicológico que tem por objetivo ocultar e mediar as contradições sociais e psicológicas em organizações hipermodernas na sociedade neocapitalista. Um poder despersonalizado, encarnado no conjunto da organização que define regras abstratas, vistas por seus membros como uma forma impessoal de proteção e justiça, um processo de deificação da organização sem precedentes. Deificação que faz os autores compararem a organização estudada, a TLTX, uma multinacional norte-americana produtora de material de alta tecnologia, a igrejas. As organizações hipermodernas poderiam ser consideradas modelos eclesiais de gestão adaptados, com características muito próximas às de organizações religiosas com credos, fé, mandamentos e evangelização. A próxima seção do trabalho tem por objetivo expor, delineando alguns casos selecionados, um pouco desses ambientes em que a subsunção do trabalho perante o capital é quase perfeita. As novas "igrejas" parecem desequilibrar a relação capital-trabalho a favor do capital.

“UNIDOS VENCEREMOS”: CONTROLE E DOMINAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

A realidade do trabalho nas organizações contemporâneas, em alguns casos, nos surpreende. Algumas novas tentativas engendradas pelo capital na busca de um maior controle do trabalho reforçam a aplicação de práticas difusas e o surgimento de templos organizacionais, nos quais o "modelo de trabalhador que 'pensa e age em nome do capital'" (Jinkings, 2002, p. 210) se faz presente. Em uma alusão aos Círculos de Controle de Qualidade, Antunes (2002) afirma que

o despotismo taylorista torna-se então mesclado com a manipulação do trabalho, com o 'envolvimento' dos trabalhadores, por meio de um processo ainda mais profundo de interiorização [processo típico nas formas difusas de controle] do trabalho alienado (estranhado). O operário deve pensar e fazer pelo e para o capital, o que aprofunda (em vez de abrandar) a subordinação do trabalho ao capital (p. 231).

O caso publicado pela Revista Exame (Dez./2000) como reportagem de capa, com matéria referente à questão da hipercompetição no ambiente de trabalho, é um bom exemplo da sujeição do trabalho ao capital. Sob os holofotes da publica-

ção estava a maior cervejaria do país, a AmBev. Fruto da fusão das duas maiores cervejarias brasileiras, Brahma e Antarctica, a vida extenuante de funcionário daquela companhia foi comentada em um artigo que gerou doze páginas que poderiam ser traduzidas na mais pura mostra de uma exploração do indivíduo sem precedentes. São vários os exemplos de funcionários "felizes" e depoimentos de pessoas que passam a maior parte de suas vidas se dedicando a AmBev, dentro de uma cultura que prega, aos quatro cantos, que a dedicação exclusiva e sem precedentes à organização é o único meio de sobreviver, de fazer parte de um time seletivo e cheio de profissionais invejáveis com salários polpidos. Um ex-funcionário da empresa afirma que "no interior da empresa 100% de potencial não é suficiente, 150% é o comum".

Preocupada em preparar seu capital intelectual a AmBev possui um curso de MBA (Master in Business Administration) próprio, em que prepara seus aspirantes a executivos, e que apresenta as mesmas características da organização: a intensa hipercompetitividade e o tratamento desumano com seus participantes. Todos os alunos têm sobre suas mesas uma certa quantidade de tomates de tecido que são atirados contra membros do grupo que falem algo considerado como "tolice" pelos demais. Se algum membro agir de uma maneira ingênua no decorrer das atividades do curso, além da possível 'chuva de tomates', é bem provável que ele receba um outro gesto "carinhoso" para premiar sua "ignorância" passando a ser chamado, durante as atividades do curso, de 'Pato Novo' com direito a uma vaia em coro de "quem-quêns" e, inclusive, a uma tabuleta colada em sua mesa. Tal "regalia" é mantida até que um próximo membro cometa algum "deslize". Para não atrapalhar o transcurso das atividades organizacionais, com a ausência dos ilustres alunos do curso, as atividades ocorrem nos finais de semana.

Como afirma a própria jornalista, Cristiane Correa, na AmBev "a pressão por resultados é enorme. Os horários de trabalho, insanos. Os benefícios oferecidos, pífios". O principal incentivo à competitividade é o bônus oferecido a seus funcionários que se digladiam em uma "batalha" em que nem todos se sagram vencedores. O próprio diretor-geral da AmBev, Magim Rodrigues, afirma: "Queira ou não, este é um mundo capitalista, [...], a grande motivação de uma pessoa no trabalho é ganhar dinheiro".

Outros exemplos apresentados na reportagem mostram a necessidade de exclusividade para a organização. Funcionários que esqueceram suas vidas particulares e passaram a dedicar-se, primordialmente, à empresa. Uma mulher, que dedicava em torno de 13 horas diárias de seu tempo ao trabalho na empresa, tinha acabado de ter seu filho quando recebera um aviso de que deveria deixar a cidade onde morava e mudar-se imediatamente. Ela aceitou a mudança, deixou o marido na cidade e, com seu bebê de apenas 25 dias, viajou. Tudo porque a AmBev espera disponibilidade total de seus funcionários, pois "quem não tiver pode ter problemas na carreira". Um outro caso bastante ilustrativo é de um funcionário que quase foi expulso do curso de MBA por ter faltado a quatro aulas de um módulo. As faltas ocorreram porque seu primeiro filho acabara de nascer. O erro em questão foi "perdoado" e a gerente de planejamento integrado elogiou a atitude do jovem rapaz que trabalha em torno de 12 horas diárias: "Sua sorte foi que o bebê nasceu numa sexta-feira e na segunda seguinte ele apareceu no escritório para trabalhar". Aos membros da Antarctica, um ambiente muito mais pacífico, só restou lamentar e estranhar o ambiente extremamente hostil.

Diante de todos estes depoimentos e situações, a repórter da Revista Exame posiciona-se claramente a respeito com o seguinte dizer:

Na AmBev, os números ainda são o melhor argumento em favor da hipercompetição entre os talentos. Fruto da fusão entre Brahma e Antarctica, ela é hoje a quinta maior companhia de bebidas e quarta maior cervejaria do mundo. No terceiro trimestre deste ano, apenas nove meses após a fusão, atingiu um lucro líquido de 387,8 milhões de reais.

No entanto, a que custo!.

O caso Ambev não é único em ratificar a subsunção do trabalho perante o capital. Trabalhadores que 'pensam e agem em nome do capital' são os principais atores dos estudos de Barker (1993) na ISE Communications, quando, a partir de 1988, a direção da empresa resolve promover uma mudança radical de estrutura tradicional de produção para times autogerenciados. Em pouco tempo os valores consensuais e os comportamentos negociados no âmbito dos times da ISE rapidamente se transformaram em regras e normas extremamente objetivas, criando uma nova racionalidade formal. Um estrangulamento da gaiola de ferro burocrática, como afirma o autor referindo-se ao trabalho de Weber, em que "os membros das equipes tornaram-se seus próprios mestres e seus próprios escravos" (p. 426), "[...] os trabalhadores das equipes estão ambos debaixo do olho da norma e no olho da norma" (p. 427), os integrantes da equipe passaram a colaborar no desenvolvimento dos meios do seu próprio controle. Uma prova de que, como afirma Tannenbaum (1975), a participação pode aumentar o controle sobre os indivíduos e o poder daquele que delega.

Segundo Pignon e Querzola (1989), o mesmo ocorre na Donnelly Mirrors. Na luta contra o que a Fortune chamava de "chagas da indústria automobilística", o absenteísmo, o *turnover*, trabalhos malfeitos e até sabotagem, a empresa, percebendo que "os métodos repressivos nada conseguem contra uma resistência difusa e presente em toda parte" (Pignon e Querzola, 1989, p. 96), resolve adotar a forma participativa de gestão. Os patrões, como é típico na administração participativa, permitem que seus "colaboradores" participem dos processos administrativos da organização e, em troca, recebem altos índices de desempenho e dedicação. De forma muito hábil, eles reverteram a responsabilidade pelo aumento de salários para os trabalhadores que devem, necessariamente, reduzir os custos de produção para que o almejado se concretize. Para isso, é claro, como já fora dito anteriormente, deixam os trabalhadores livres na busca por soluções. Isto significa conservar "a função de controle e de dominação por meio da competência e da integração ideológica dos operários" (p. 105), ou seja, "sob a aparência de democratização das relações de trabalho e mascarado pelas políticas gerenciais 'participativas', o modo contemporâneo de organização e controle do trabalho preserva, na essência, a alienação e o estranhamento do trabalhador em relação à sua atividade e à sua vida societária, analisados por Marx nos *Manuscritos econômico-filosóficos*" (Jinkings, 2002, p. 209). A matemática perversa e suspeita, como a dos custos dos empregos por exemplo, e muitos dos aspectos ligados à descrição das burocracias suaves de Courpasson (2000), nas quais os líderes apontam uma série de justificativas para suas ações, também caracterizam as relações entre a Donnelly e seus trabalhadores. O jornal Donnelly Mirror e uma "folha" não periódica chamada de Donnelly Flash fornecem uma série de "informações de ordem técnica, organizacional ou comercial [...] que ajudam a transmitir aos trabalhadores a pressão do mercado" (p. 101). Assim, as perspectivas pessimistas apresentadas sobre o mundo do trabalho hoje, como vimos anteriormente, podem ser inseridas pelo capital dentro de uma visão de mundo, e utilizadas como meio de controle.

A dedicação de "corpo e alma" ao trabalho é possível pelo domínio ideológico exercido pelas empresas capitalistas hipermodernas; uma ideologia que, segundo Pagès et al. (1987), tem por função "reforçar a dominação e aumentar a exploração" (p. 74). Os autores avigoram a hipótese de que essas organizações são os lugares onde se elabora uma nova religião. Nos discursos de funcionários entrevistados o linguajar religioso é característico: "existe uma espécie de religião TLTX", "para trabalhar em TLTX, é preciso ter fé", entre outras afirmações. A adesão à ideologia é o que "galvaniza as energias e incita as pessoas a se dedicarem [...] é um elemento fundamental para o poder da empresa e para seu sistema de dominação e alienação dos indivíduos" (p. 75). Enfim, cria-se um mundo mítico, de intenções e promessas, que faz dos homens autômatos, parciais, alienados e sem noção do que poderia vir a ser uma vida "com sentido" ou, ainda, qual o sentido da vida sem a organização e distante de um mundo do trabalho. É o que Schirato (2000) chama, em seu trabalho com funcionários demitidos da Embraer, de feitiço das organizações. Segundo a autora:

É no mundo das intenções e das promessas que os homens agrupam-se em organizações que produzem trabalho, para melhorar a vida de todos. É igualmente no mundo das intenções e das promessas que as pessoas entregam-se às organizações para trabalhar, melhorar a vida, ficar bem de vida e serem felizes, [...], intenções e promessas que não se realizam, pondo continuamente em risco o pacto homem-trabalho e, com ele, pondo em risco a segurança e a permanência de ambos.

Finalmente, graças aos incrementos tecnológicos recentes, autores como Fernie e Metcalf (1998), em seus estudos sobre sistemas de pagamento em *call centers*, centros de serviços telefônicos geralmente terceirizados, chegam a falar em controle total. Conforme eles, "a tirania da linha de montagem é um picnic de escola no domingo se comparado com o controle que a gerência pode exercer na telefonia computadorizada" (p. 2). Nessas organizações "os atendentes estão constantemente visíveis e o poder do supervisor foi restituído *perfeitamente* – via telas de monitoração computadorizadas – e então o seu uso atual é desnecessário" [grifo meu](p. 9). As novas "sweatshops"⁴, de acordo com os autores, poderiam ser comparadas com a prisão metafórica de Jeremy Bentham, o Panopticon, que é aludida por Foucault (1987) em seu livro *Vigiar e Punir*. Uma prisão que possibilitaria assistir aos reclusos o tempo todo sem que eles tivessem a menor possibilidade de saber como, quando e onde este controle estaria sendo exercido.

Comparação semelhante é feita por Zuboff (1988) que afirma, frente às possibilidades desses novos sistemas baseados em tecnologia computadorizada, tecnologias da informação, a criação do Panóptico de Informação, uma espécie de "olho desencarnado que pode superar as limitações da arquitetura e do espaço trazendo o seu olhar disciplinador ao coração do processo de trabalho" (Sewell e Wilkinson, 1992, p. 283). Segundo ela, "o poder do panóptico da tecnologia da informação: é um sistema de informação que traduz, grava e exhibe o comportamento humano [...] Os sistemas de informação podem automaticamente e continuamente gravar quase tudo que seus projetistas querem capturar [...] o correlativo da torre central é uma tela de vídeo".

Frente aos fatos é possível afirmar que o capital tem ganhado terreno na queda de braço com o trabalho. As respostas às condições mudadas de acumulação parecem ser efetivas, a ponto de se falar em controle perfeito, um ponto final no embate histórico. No entanto, mesmo diante de tais evidências, articular palavras em torno de um controle absoluto é esquecer que

o poder será uma rede mais ou menos estável ou uma rede inconstante de alianças estendidas sobre um terreno instável de prática e interesses constituídos a partir de discursos. *Pontos de resistência* irão irromper em muitos locais na rede[...] [grifo meu] (Ibid, p. 77).

Os "locais organizacionais serão *locus* de poderes polivalentes em vez de territórios mundânicos de controle total: terrenos contestados em vez de instituições totais" (Clegg, 1992, p. 81). A constatação dessas afirmações é ilustrada pelo caso apresentado a seguir.

CONTROLE PERFEITO? A RESISTÊNCIA HISTÓRICA CONTINUA

A história do capitalismo, desde a expropriação das terras comunais até a introdução do modelo de produção fordista na sociedade, é marcada pelo uso da força e pela resistência trabalhadora. Como exemplo, Shigunov Neto e Maciel (2003),

⁴ *Estabelecimentos escravizantes nos quais os empregados trabalham intensivamente por salários irrisórios e em condições de higiene e trabalho deploráveis.*

em uma leitura sobre o texto "Americanismo e Fordismo" de Antonio Gramsci, afirmam que o processo de industrialização na Itália, mais especificamente a introdução do modelo de produção fordista, foi marcado como um período de duelo entre o capital e o proletariado. "Uma luta entre a imposição de uma nova ordem econômica e industrial por parte do capital e a resistência do trabalhador para manter sua dignidade e sua condição de homem, enquanto ser pensante" (Ibid, p. 8).

Na contemporaneidade, o embate é menos fervoroso. Os novos meios de controle, a dominação ideológica que permeia o mundo do trabalho e as características sociais, econômicas e políticas do capitalismo moderno, como forma social dominante, fazem com que a resistência seja menos presente ou, melhor, menos visível. Revoltas e revoluções como as que marcaram o primeiro *Primeiro de Maio* (Perrot, 1988) não são mais comuns. Um cenário que parece delinear o fim da luta histórica entre capital X trabalho, prenunciada por Marx, e que, em alguns casos, parece confirmar esse fim.

Contudo, movimentos contra o capital e espaços para sua manifestação aparecem, mesmo em ambientes de trabalho que aparentam a perfeição. Bain e Taylor (2000), em uma crítica ao artigo e a asseveração de Fernie e Metcalf (1998) de que o "poder do supervisor foi restituído perfeitamente", mostram, em pesquisas feitas em *call centers*, como a construção de "um modelo simplista e falso que ignora a complexidade das relações de trabalho e o processo de trabalho" (p. 3) pode dissimular esses movimentos.

Os *call centers* são organizações que apresentam uma série de particularidades. Eles possuem um *layout* diferenciado da maioria com baias que intercalam as estações de trabalho para evitar distrações e conversas paralelas. Utilizam-se, comumente, de aparato tecnológico para o controle dos atendentes como, por exemplo, o monitoramento de ligações (incluindo a gravação) por parte da gerência sem o conhecimento do operador. Uma vigilância "invisível" que é incrementada pela imposição de limites de tempo para o manejo de ligações que são controlados constantemente por um sistema de *timer* existente nos equipamentos operados.

Além disso, soma-se a faceta tecnológica dos *call centers* à imposição de uma série de regras, como *scripts* para o manuseio de ligações, típicas do controle burocrático. A padronização do comportamento é de tal nível que, segundo os autores, o trabalho dos atendentes "é essencialmente uma aplicação mais sofisticada das técnicas tayloristas" (Bain e Taylor, 2000, p. 9). Especificamente no caso estudado pelos autores, a Telcorp, um *call center* da Grã Bretanha, tabelas que comparam o desempenho atual com o passado e um *ranking* de desempenho dos times, publicados semanalmente e entregues para cada um dos empregados, fazem parte do esquema. Um esquema que bosqueja um ambiente tranqüilo para a administração e aparenta um poder supervisor restituído perfeitamente.

No entanto, os relatos de Bain e Taylor mostram, pelo contrário, as falhas do processo, a começar pelas dificuldades em manter a organização funcionando plenamente. Nos *call centers* são comuns o alto *turnover* (perda e reposição de empregados), as altas taxas de falta por adoecimento e os problemas com motivação e comprometimento (típicos de tarefas enfadonhas). A administração de tais organizações está muito aquém da imagem de um administrador sossegado que mantém um controle perfeito.

A imperfeição do Panóptico mostra-se ainda com a exploração de inconsistências no processo por parte dos atendentes. Alguns operadores mais experientes diziam ser capazes de saber quando estavam sendo monitorados através de um padrão de comportamento dos supervisores e gerentes. Olhares e gestos eram analisados e as intenções de escuta telefônica descobertas. Outros, com o tempo, descobriam falhas no sistema e na supervisão e se aproveitavam delas para permanecer algum tempo em descanso. Como o bônus dos supervisores era calculado em cima do desempenho do seu time, às vezes, ocorria dos próprios supervisores mascararem o resultado de sua equipe numa tentativa de não prejudicar seus rendimentos.

A manifestação da resistência na Telcorp, no entanto, não se revelou apenas de maneira individualizada. Fruto do descontentamento da força de trabalho com as condições do trabalho nos *call centers*, a sindicalização não tardou a iniciar

e foi reforçada por uma série de injustiças, praticadas por uma administração considerada intimidadora por seus participantes. Mostrando a força do movimento sindical, os simpatizantes eram amealhados não somente nas repartições da organização, mas, também, em eventuais encontros sociais em locais públicos, como bares. O sindicato passou a interferir em processos administrativos. A mesma tecnologia de gravação, que outrora auxiliava a administração na vigilância de seus comandados, passou a ser utilizada em reuniões que envolvessem assuntos disciplinares, já que, agora, o sindicato apresentava sua própria versão dos fatos. Outros assuntos como pagamentos, condições de saúde e segurança, além de uma grande campanha contra a ingerência da organização na prestação do serviço de emergência, passaram a ser motivo para uma causa comum e o grande sucesso da campanha de sindicalização.

Mesmo assim, Bain e Taylor reconhecem que:

[...] criticar a perspectiva do panóptico não é negar que o processo de trabalho nos call centres é repetitivo, intensivo, freqüentemente muito estressante, e essencialmente Taylorista em propriedade, e que o resultado do trabalhador e sua performance podem ser potencialmente mensuradas e monitoradas em um grau sem precedentes. (p. 17)

Portanto, por mais espantosas que possam ser as especulações a respeito e mesmo que se admita um aperto do cerco sobre o trabalho, inclusive com a participação dos próprios trabalhadores, não se pode falar em controle perfeito e no fim da resistência sem desprezar a complexidade das práticas gerenciais e da natureza das relações de trabalho, nem tampouco deixar de lado a subjetividade intrínseca ao ser produtivo (Bain e Taylor, 2000, p. 16). Como afirma Clegg (1992), "é preciso repensar as organizações: as contingências do poder e das organizações são complexas, interdependentes e potencialmente capazes de mudar" (p. 95).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os tempos são outros, e isso se configura muito claramente no transcurso deste artigo. O Capitalismo evoluiu, o mundo do trabalho foi afetado, as relações capital-trabalho e os mecanismos de controle também. Estes mecanismos, aliás, continuam sendo ferramentas excepcionais para o capitalista na busca da continuidade do processo de valorização do seu capital. Seu aprimoramento proporciona um aperfeiçoamento da acumulação já que possibilita extrair mais-trabalho, ou trabalho com mais qualidade, de um mesmo número ou de um número menor de trabalhadores. Agora ainda, por meio de formas difusas de controle, baseadas principalmente no compartilhamento de uma visão de mundo, e de práticas administrativas de participação, os próprios trabalhadores facilitam o trabalho de supervisão se "autogerenciando" e gerenciando o colega ao lado. Surge a colaboração do trabalho para com o capital ou, ainda, a proposta taylorista de trabalho em conjunto: os interesses de patrões e empregados podem coexistir.

Nesse contexto confuso, o embate histórico entre capital e trabalho parece ter chegado ao fim. A subsunção do trabalho perante o capital é realidade nas entrelinhas de alguns textos. Uma realidade que é reforçada por uma massa de desocupados e precarizados, fruto dos espasmos da economia capitalista, que fazem do trabalhador empregado um trabalhador "feliz". Um indivíduo que, no desespero para manter sua sobrevivência, se sujeita a tudo, inclusive a formas de trabalho como as dos *call centers*, um verdadeiro contra-senso com uma vida sadia.

Mesmo diante de todas essas aparentes mudanças, não podemos nos iludir: tudo que se apresenta hoje segue a mesma lógica perversa que Marx descreveu já no século XIX, e o âmago da questão, como já foi dito, permanece sendo a disputa histórica pelo controle do trabalho entre capital e trabalhador. Pelo que tudo indica, o capital tem ganhado terreno nessa disputa, mas, o grito de liberdade continua e a chama da resistência permanece dando continuidade às esperanças de que um dia caminharemos para "além do capital" (Mészáros, 2002).

REFERÊNCIAS

- AGLIETTA, M. **The regulation of U.S. capitalism**. London: New Left Books, 1979.
- ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.
- BAIN, P.; TAYLOR, P. Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre. **New Technology, Work and Employment**, v. 15, n. 1, p. 2-18, 2000.
- BARKER, J. R. Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 408-437, sep. 1993.
- BIHR, A. **Da grande noite à alternativa: o movimento europeu em crise**. São Paulo: Boitempo, 1998.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.
- BURRIS, B. H. Technocratic organization and control. **Organizations Studies**, 10/1: 01-22, 1989.
- CALLAGHAN, G.; THOMPSON, P. Edwards revisited: technical control and call centres. **Economic and Industrial Democracy**, v. 22, p. 13-37, 2001.
- CARVALHO, C. A. P. El control organizativo en las organizaciones no gubernamentales: un estudio de la realidad española. In: ENANPAD, 1998, Foz do Iguaçu, PR. **Anais do Enanpad**. Curitiba, PR: ANPAD, 1998.
- CLEGG, S. Organization and control. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 545-562, 1981.
- _____. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 5, p. 68-95, nov./dez. 1992.
- CORREA, C. No limite: em busca de bônus milionários, os executivos da AmBev são capazes de quase tudo. O dia-a-dia é uma competição na qual uns perdem para que outros ganhem. A longo prazo, essa guerra é boa para a empresa? **Revista Exame**, São Paulo, ed. 729, 13/dez/2000.
- COURPASSON, D. Managerial strategies of domination in soft bureaucracies. **Organization Studies**, Berlin, v. 21, n. 1, p. 141-161, 2000.
- DAS, T. K. Organizational control: an evolutionary perspective. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 5, p. 459-475, sep. 1989.
- DAVIS, M. 'Fordism' in crisis: a review of Michel Aglietta's regulation et crises: L'expérience des Etats-Unis. **Review**, v. 11, p. 207-269, 1978.
- EDWARDS, R.C. The social relations of production at the point of production. In: ZEY-FERRELL, M.; AIKEN, M. (eds.). **Complex organizations: critical perspectives**. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

- FERNIE, S.; METCALF, D. (Not) hanging on the telephone: payments systems in the new sweatshops. **Centre for Economic Performance**, London School of Economics, London, p. 1-41, May 1998.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.
- GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- GOUNET, T. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- JINKINGS, Nise. **Trabalho e resistência na "Fonte Misteriosa": os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro**. Campinas: Editora da Unicamp, 2002.
- KLING, R., ZMUIDZINAS, M. Technology, ideology and social transformation: the case of computerization and work organization. **Revue' International de Sociologie**, v. 2, n. 3, p. 28-56, 1994.
- LOJKINE, J. **A revolução informacional**. São Paulo: Cortez, 1995.
- MARQUES, R. M. Os trabalhadores e as novas tecnologias. In: BRUNO, L.; SACCARDO, C. (coords). **Organização, trabalho e tecnologia**. São Paulo: Atlas, 1986.
- MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. Liv. 1, Vol. 1/2, Liv. 2. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- _____. **O capítulo inédito**. São Paulo: Ciências Humanas, 1978.
- McILROY, J. O inverno do sindicalismo. In: ANTUNES, R. (org.). **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos**. São Paulo: Boitempo, 1997, p. 39-69.
- MÉSZAROS, I. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2002.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- OUCHI, W. Markets, bureaucraties and clans. **Administrative science quarterly**, vol. 25, p. 129-141, 1980.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M; DE GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PÉREZ VILARIÑO, J. ; R. A. SCHOENHERR. Racionalidad y Control en las Organizaciones Complejas. **Revista española de investigaciones sociológicas**, 39: 119-39, 1987.
- PERROT, M. O primeiro Primeiro de Maio na França (1890): nascimento de um rito operário. In: _____. **Os excluídos da história: operários, mulheres e prisioneiros**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988. Cap. 5.
- PERROW, C. **Sociología de las Organizaciones**. 3 ed. Madrid: McGraw-Hill, 1990.
- PIGNON, D.; QUERZOLA, J. Ditadura e democracia na produção. In: GORZ, A. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1989, p. 91-129.
- RAMTIN, R. A note on automation and alienation. . In: DAVIS, J.; HIRSCHL, T.; STACK, M. **Cutting edge: technology, information, capitalism and social revolution**. Verso, Londres/Nova Iorque, 1997.

- RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SCHIRATO, M. A. R. **O feitiço das organizações**: sistemas imaginários. São Paulo: Atlas, 2000.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- SEWELL, G.; WILKINSON, B. 'Someone to watch over me': surveillance, discipline and the just-in-time labour process. **Sociology**, v. 26, n. 2, p. 271-289, 1992.
- SHIGUNOV NETO, A.; MACIEL, E.S.B. Gramsci e a transformação da classe trabalhadora na Itália do século XIX. **Revista Eletrônica de Ciências da Educação**, v. 1, n. 2, p. 1-14, 2003.
- SILVA, R. C., ALCADIPANI, R. Manda quem pode, obedece quem tem juízo: a construção da disciplinarização através da participação na Siderúrgica Riograndense. **Anais do XXV Enanpad**, Campinas, 2001.
- SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Anais do II ENEO**, Recife, 2002.
- TANNENBAUM, A. S. **O controle nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.
- WAINER, J. O paradoxo da produtividade. In: RUBEN, G.; WAINER, J.; DWYER, T (orgs.). **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003.
- WEBER, M. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.
- ZUBOFF, S. **In the age of the smart machine**: the future of work and power. New York: Basic Books, 1988.

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E SUBJETIVIDADE: ANÁLISE INTERPRETATIVA DO SIGNIFICADO DO DESEMPREGO¹

Daniel Gustavo Fleig*
Maria Cecília Pereira**
Denize Grzybovski***
Mozar José de Brito****

RESUMO

Neste trabalho, procurou-se desvendar as representações sociais elaboradas por trabalhadores em torno da perda do emprego. Para tanto, teceram-se algumas considerações sobre o processo de reestruturação produtiva, particularizando as mudanças ocorridas nas relações de trabalho, nas formas de mediação de conflitos e seus impactos na subjetividade humana. A natureza do fenômeno investigado imprimiu uma escolha teórico-metodológica cunhada nos pressupostos da abordagem interpretativa, optando-se, mais especificamente, por se analisar o significado da perda do emprego para os trabalhadores sob a ótica da teoria das representações sociais. Portanto, trata-se de estudo de natureza qualitativa, realizado em amostra de ex-operários de uma multinacional do setor metalúrgico-automobilístico, após sua reestruturação produtiva. As representações apreendidas acerca do desemprego convalidam a importância dessa questão social no desenvolvimento da subjetividade humana, principalmente como fonte de pressão e ameaça à cidadania.

ABSTRACT

The aim of the present study was to reveal the social representation developed by workers who lost their jobs. Then some theoretical consideration about the productive restructuring processes was developed, specially about the changes which has been occurring concerning the job relations, the conflict mediation ways and their impacts on human subjectivism. The nature of this phenomenon led to a theoretical and methodological choice based on the presupposition of the interpretative approach. The meaning of losing the job was specially analysed by the view of the social representation theory. So, this study got a qualitative nature and it was realized with a sample of ex-workers of a metallurgical automotive multinational company that had passed through a productive restructuring process. The social representation learned from the experience of being unemployed reaffirm the importance of this social question in terms of developing the human subjectivism, specially as a source of pressure and threat for citizenship.

¹ Uma primeira versão do presente trabalho foi apresentada no 27.º Encontro da Anpad, em 2003, na área Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Agradecimentos aos pares pelas importantes observações que permitiram a revisão e o enriquecimento das discussões teóricas.

* Prof. Faculdade do Litoral Paranaense (FALPAR)

** Mestranda em Adm. PPGA/UFLA

*** Profª Univ. Passo Fundo/RS

**** Prof. PPGA/UFLA

INTRODUÇÃO

Observa-se transformação sem precedentes na história das relações sociais de produção, no modo de produzir e de conceber o mundo do trabalho, cuja centralidade forjada pela Revolução Industrial vem sofrendo processo de ruptura. Neste contexto, os indivíduos se vêem diante de uma realidade extremamente fluida e imprevisível, que afeta sobremaneira as formas de inter-relacionamento e de percepção do mundo e, ao mesmo tempo, eleva a temática do trabalho e do emprego para um ponto central na compreensão do processo organizativo e do tecido social.

A reestruturação produtiva ocorrida mais intensamente a partir da década de oitenta tem alterado, de forma significativa, as representações construídas pelos trabalhadores em torno do trabalho e do emprego. Produto social da reestruturação produtiva e da lógica destrutiva da sociedade contemporânea, o fenômeno da perda do emprego tem se mostrado mais presente nas duas últimas décadas, dadas as políticas públicas inibidoras de geração de emprego, o desemprego estrutural, as inúmeras formas de reestruturação produtiva flexibilizadoras do cenário formal de trabalho.²

Encontra-se, sob diferentes enfoques teórico-metodológicos na literatura consultada, considerável volume de estudos sobre o desemprego, tratando, em sua maioria, desse fenômeno segundo a lógica positivista de análise. A presente investigação, por sua vez, apresenta-se diferenciadora ao abordar o papel do desemprego na subjetividade dos indivíduos que passaram por tal processo, verificando os conflitos entre empregados e organizações à luz da teoria das representações sociais (TRS). Por *representação social*, entende-se a forma de produção e de propagação do conhecimento constituído na vida, nas ações do cotidiano. É um modelo de conhecimento específico embasado no senso prático do saber comum, apresentando caráter mutável (social e cultural).³

Nesta reflexão, o desemprego foi analisado considerando o processo histórico de construção das relações de trabalho, particularizando suas influências na subjetividade humana. Foram investigadas as formas pelas quais os indivíduos reagem, percebem e atribuem significados ao fenômeno do desemprego no contexto macrossocial contemporâneo, com o objetivo central de investigar as representações sociais elaboradas por trabalhadores ex-empregados de uma empresa do setor metalúrgico em torno da perda do emprego.

Os resultados deste estudo são apresentados em três tópicos principais. Primeiro, a identificação teórica das (inter)relações entre reestruturação produtiva, subjetividade e desemprego, a fim de reunir elementos para analisar as mudanças no mundo do trabalho e a subjetividade humana, destacando-se a repercussão, para o homem, da perda do emprego na contemporaneidade. Na seqüência, a TRS é discutida sob a perspectiva metodológica, procurando-se usá-la para compreender as práticas sociais, apresentando-se, também, a descrição da metodologia empregada e a caracterização dos entrevistados (trabalhadores desempregados). O último tópico apresenta os resultados das análises dos discursos dos entrevistados, subdividindo-se as representações sociais identificadas em três categorias para abarcar os diferentes espectros da vida desses trabalhadores.

Finalmente, os resultados apontam para a necessidade de desconstrução da representação social do desemprego, com vistas a conceber conceitos alter-

² Tedesco e Campos (2001) fazem importante discussão da lógica de reestruturação produtiva na contemporaneidade e das estratégias da sociedade para a (sobre)vivência no mundo do trabalho atual. Apresentam o terceiro setor como sendo "um mecanismo social minimizador do desemprego e da impossibilidade convencional de obtenção de renda por uma parcela significativa da sociedade atual" [palavras iniciais].

³ O conceito foi construído com base nas discussões apresentadas por Guareschi e Jovchelovitch (1995).

nativos para os espaços públicos e para os modos de sobrevivência no atual cenário de trabalho formal, bem como formas valorizadas de socialização, de expressão individual e de constituição da identidade, capazes de contemplar uma nova ordem social.

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, SUBJETIVIDADE E DESEMPREGO

A compreensão das representações sociais dos trabalhadores desempregados em torno da perda do emprego requer contextualização do mundo do trabalho atual e das novas formas de regulação social do processo de gestão das relações entre capital e trabalho. É mister reconhecer que as formas de acumulação taylorista-fordista de produção se esgotaram, assim como o emprego formal cedeu espaços para a flexibilização da força de trabalho, apontando para a possibilidade de uma *terceira via* de relações atípicas de trabalho.

Num mesmo nível de importância, é preciso reconhecer que essas transformações engendram alterações na constituição da subjetividade humana. As formas integradoras do trabalho se desestabilizam em razão das novas configurações do emprego (Tedesco e Campos, 2001), regido por múltiplas determinações impostas pelo capital, e a sociedade do não-trabalho cria formatos de individualismos por falta de referências de lugar de trabalho (Antunes, 2000). É a lógica da reestruturação produtiva criando novas configurações mentais do mundo do trabalho, até então considerado fator essencial na construção de sentido da vida humana.

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO

As mudanças ocorridas no mundo atual, retratadas pelo esgotamento da produção taylorista-fordista, pela reorganização do mundo do trabalho e pelo processo de encontro de culturas, proporcionam descontinuidade jamais vista na história da humanidade. O problema não se refere simplesmente às mudanças econômicas e sociais, mas ao ritmo acelerado delas. Giddens (1991), ao caracterizar a modernidade, indica sua natureza dual, pois, ao mesmo tempo em que possibilita maior comodidade aos seres humanos, também cria condições de risco e de total ausência de segurança. Como um traço da modernidade tardia, além de ser um fenômeno econômico, a globalização demonstra ser mecanismo de transformação da noção de espaço e tempo, exigindo que as organizações incorporem nova divisão internacional do trabalho, promovendo inserção mais competitiva nos mercados e racionalizando os meios de produção.

Para Antunes (2000), a reorganização do processo produtivo imposto por esse movimento de globalização representa um estágio de maturação e de universalização do capitalismo, intensificado a partir da década de 1980. Para esse autor, o modelo japonês de gestão é o principal ícone capitalista a servir de fonte de inspiração para a reestruturação produtiva em diferentes categorias organizacionais.

O Brasil também se inseriu nesse contexto com a implementação de programas voltados para a busca da qualidade total (Lima, 1993c), sem promover discussões sobre a legitimidade, sobre o poder de generalização e sobre os benefícios proporcionados à sociedade. Para Castro (1998), o governo, os empresários, os sindicatos e os especialistas deveriam discutir a legitimação da qualidade total na reestruturação produtiva, num esforço de consolidar a qualidade como alterna-

tiva para fazer frente aos impasses impostos pelo avanço tecnológico e pelos problemas estruturais da economia brasileira.⁴

O processo de reestruturação, que contemplou a introdução da tecnologia da informação, também provocou a institucionalização de novos processos de gestão da produção e do trabalho com o objetivo de oferecer maior racionalidade e previsibilidade aos processos, reduzindo custos e modernizando a gestão. Entre as especificidades desse novo modelo de produção e gestão, destacam-se os seguintes princípios: trabalho organizado em célula de manufatura, *kaizen*, *just-in-time*, *kanban*, programas de qualidade e controle estatístico dos processos (Martins, 1999).

Como resultado, emergiu novo padrão industrial, que significou, principalmente, expansão das tecnologias de base microeletrônica e novos formatos nas relações de trabalho. Para Castro (1998):

em contraposição à lógica fordista, o processo significou a criação de novas relações do trabalho, com base em mudanças nos processos produtivos, nos postos de trabalho, nas hierarquias ou no papel dos sindicatos, [...] com ênfase nas práticas participativas, acompanhadas da rigorosa administração do controle de produtos e processos (Castro, 1998, p.7).

O novo padrão de produção difundiu um modelo de *especialização flexível* na produção, que conduz a se pensar em nova divisão do trabalho e em uma concepção renovada do lugar de trabalho do indivíduo na organização. O modelo de produção flexível contrasta com a lógica de utilização da força de trabalho taylorista-fordista devido à divisão menos acentuada do trabalho, à integração mais pronunciada de funções e à comunicação e à cooperação horizontal (Hirata, 1997).

O contexto acima descrito perpassa a idéia de homens-operários polivalentes e multifuncionais, com capacidades intelectuais de julgamento, discernimento, intervenção e, especialmente, de resolver problemas e propor soluções através de processos criativos coletivos. O resultado esperado pela organização é a ampliação dos níveis de inovação e da velocidade de respostas para a satisfação das exigências dos processos produtivos e do mercado consumidor. Dessa forma, tanto os indivíduos como as organizações devem se adaptar ao novo contexto do trabalho, às novas formas de sua organização, introduzidas para acompanhar as mudanças em relação ao sistema de produção, bem como àquelas referentes às novas formas de integração, necessárias para o sucesso dessa inovação (Hirata, 1997). Por conseguinte, a dimensão subjetiva nos processos de trabalho torna-se central para o modelo de reestruturação produtiva.

O elevado padrão de competitividade instituído pela dinâmica da indústria, da tecnologia e da globalização passou a requerer das empresas capacidade de gerenciarem conhecimento em detrimento dos fatores tradicionais de produção. O foco da competitividade, portanto, desloca a eficácia da gestão da produção para a gestão *de pessoas* e dos conhecimentos que ela porta.

A reestruturação produtiva e os novos focos de gerenciamento provocam impactos no trabalho e no emprego, tais como crescimento do desemprego estrutural, mudanças na natureza do trabalho e nas qualificações requeridas dos trabalhadores, diferenciação e diversificação das relações de emprego e crescimento do trabalho no setor informal (Werneck, 2002).

Lima (1993a), ao refletir sobre a introdução das novas formas de gestão dos processos de trabalho no interior das organizações, constatou que a expansão das novas políticas tem forte impacto na saúde mental dos empregados, pois permitem

⁴ Ver importante discussão sobre a reestruturação produtiva e a desestruturação do mundo do trabalho em Werneck (2002). Partindo do cenário internacional para o cenário nacional, a autora apresenta com muita propriedade as evidências de um mundo do trabalho em mudança e aponta que, para o Brasil, aos desafios do novo contexto somam-se os problemas estruturais e históricos resultantes de um modelo de desenvolvimento fundamentado na exclusão e na marginalização de grandes contingentes populacionais.

o desenvolvimento de processos de exclusão e de auto-exclusão ao invés de facilitar ou de acompanhar a integração dos empregados, a democratização e a humanização das empresas, apesar de serem estes os conteúdos mais presentes no seu discurso (Lima, 1993a, p.22).

Nesse sentido, o trabalho de Tedesco e Campos (2001, p.21) amplia a discussão no campo sociológico e problematiza a natureza do mercado e da inovação tecnológica como processos fraccionadores e construtores do social.

Os *incluídos fora do mercado* ocupam espaços sociais de exclusão e, ao mesmo tempo, são desafiados a encontrar formas próprias de inclusão, ainda que sejam marginais, no âmbito da solidariedade, da economia moral e popular (Tedesco e Campos, 2001, p.21).

Há forte pressão exercida pelo capital na direção da apropriação dos saberes e fazeres dos trabalhadores (Martins, 1999), momento em que se questiona a autonomia do homem e dos saberes por ele portados. O controle e o domínio dos processos de produção correspondem ao exercício de um tipo de poder, sobretudo no que se refere ao controle do ritmo de trabalho dos operários e dos espaços em que o mesmo é exercido.

Enquanto as políticas de gestão participativa e de trabalho em equipe realimentam as esperanças de reconhecimento social dos trabalhadores, alguns autores entendem essa apenas como uma forma diferenciada de manter o controle das forças produtivas. Para Martins (1999),

[...] é uma nova forma de controle e domínio sobre o trabalhador, que podemos definir como sendo um autocontrole, ao passo que o próprio trabalhador introjeta um conjunto de valores e de responsabilidades intimamente ligadas às necessidades do capital (Martins, 1999, p. 17).

Exemplo disso é a avaliação de desempenho. Apesar de ser considerada instrumento de tratamento similar para todos na organização, funciona como meio de diferenciação ao atrelar os resultados do processo avaliativo ao sistema de recompensas e punições (Brito, Brito e Cappelle 2001). Pode ser considerada, ainda, instrumento que provoca nos empregados a interiorização dos códigos de conduta organizacional e expõe subjetivamente o nível de empregabilidade individual. Os processos avaliativos, na maioria das vezes, primam pelo aumento da produtividade através de incentivos sociais e/ou econômicos, que acarretam um processo coletivo de individualização.

Ao colocar o indivíduo no centro das discussões sobre empregabilidade na organização, o processo de individualização é alavancado, uma vez que remete ao indivíduo a responsabilidade por sua qualificação, estando ou não empregado (Hirata, 1997; Linhart, 2000; Oliveira, 2000; Rosa, 1998; Tolfo, 1999). O trabalhador não é o responsável pela crise social, mas acaba sendo um dos prejudicados por ela (Martins, 1999); o modo de produção capitalista conduz o homem a responder pela qualidade dos produtos, ao mesmo tempo em que é afetado pelas mudanças nos padrões de qualidade.

NOVAS RELAÇÕES DE TRABALHO E SUBJETIVIDADE HUMANA

As mudanças no mundo do trabalho, tanto objetivas (novas tecnologias de produção e de gestão) quanto subjetivas (mudanças psicológicas e sociológicas da relação homem-trabalho), engendram modificações no significado do trabalho como atividade do homem. O significado humano do trabalho como fonte de alegria criadora desaparece, restando apenas o "gesto mecânico e sem ressonância humana, o objeto domina sobre o ato de tal forma que o próprio ato vem a tornar-se objeto, a coisificar-se e como tal é tratado". Pelo veio da subjetividade, revela-

se a crescente despersonalização do homem em relação ao trabalho, que abstrai sua condição de homem físico-humano, restando-lhe apenas a "fruição de um hedonismo narcotizante, sob a forma de aquisição compulsiva de bens" (Vaz, citado por Tenório, 1997, p.70-1).

Como forma de amenizar o conflito entre capital e trabalho, o indivíduo acaba por criar *filtros*. A dor provocada pela falta de sentido e significado do trabalho é compensada pela vinculação da realização dos sonhos de cunho eminentemente materiais. Trata-se de sonhos de consumo, poderoso *filtro* que empurra o homem ao trabalho enjoado e doloroso e se torna visível a partir da adoção de uma comunicação paradoxal por parte dos trabalhadores (Martins, 1999). Os filtros abrandam os conflitos através da esquematização da realidade, a ponto de reduzir sua complexidade (Lima, 1993a). Como consequência, os indivíduos apresentam atitude de resignação perante às condições alienantes impostas pelas organizações a que oferecem sua força de trabalho.

Além da relação entre capital e trabalho, os indivíduos são compelidos a mais uma contradição, empregabilidade e desemprego estrutural, evidente no discurso sobre autonomia, e a novas responsabilidades e qualificação profissional. Parece estar em curso uma nova forma de governo dos homens, a que repropõe o ideal político taylorista reformulado sob a união do agir e do pensar. A nova organização do trabalho busca (re)qualificar o dever ser do trabalhador por meio das novas responsabilidades impostas. O trabalhador deve buscar conhecimento e experiência, não apenas técnicos e formalizáveis, mas também os de cunho moral, político e social presentes no *cognitivo* e na *subjetividade*, construindo-se, assim, um *saber ser responsável*, ou seja, um ser totalmente responsável pelo seu sucesso (Rosa, 1998).

Nesse sentido, a educação vem sendo referenciada como forma de responsabilização do trabalhador por sua empregabilidade frente ao desemprego, como forma de aprender novas alternativas de auferir renda (Oliveira, 2000). As empresas buscam cada vez mais trabalhadores qualificados, comprometidos e, em contrapartida, estão estreitando os laços de confiança. Para tanto, as empresas valem-se de novos mecanismos de gestão ditos *modernos*, a fim de mobilizar a subjetividade dos trabalhadores na busca de condições de legitimidade e de fiabilidade de suas ações (Linhart, 2000).

Martins (1999), ao problematizar as novas políticas de recursos humanos de cunho participativo frente à reorganização produtiva, e Lima (1993a, 1993b, 1993c), ao discutir as contradições entre o discurso e a prática das novas políticas de recursos humanos, consideram a reestruturação produtiva uma ação do capital no sentido de que a mesma exerce domínio sobre a subjetividade dos trabalhadores. Baseando-se no discurso humanista, as organizações procuram minimizar a importância crucial dos resultados econômicos dessa reestruturação para o sucesso organizacional.

Há duas dimensões do impacto das novas políticas na subjetividade humana, a sociológica e a psicológica. Na dimensão sociológica, observa-se a individualização através do *carreirismo*, da forte instrumentalização das relações interpessoais e da idealização da empresa (redução da capacidade de questionar e criticar suas ações). Tudo é mediado por um sistema sutil de *autonomia controlada* e forte apelo às vantagens materiais/individuais por meio do discurso da harmonia de interesses. Como consequência, os indivíduos desencadeiam mecanismos de defesa, entre os quais se destaca o deslocamento da realidade (harmonia ilusória) pela formulação discursiva dos conflitos e das emoções de modo a controlá-las; procura-se racionalizar os sentimentos de modo a não entrarem em conflito com os valores organizacionais materiais (Lima, 1993a, 1993b).

Na dimensão psicológica, observa-se duplo processo de exclusão. Primeiro, porque poucos podem usufruir vantagens e, segundo, porque a exclusão ocorre na forma de auto-exclusão. A auto-imagem de uns reflete em diferenciação aos demais trabalhadores. Assim, a relação com os outros se dá sob um regime de desigualdade, "onde é instaurada uma relação de superioridade/inferioridade, a instrumentalidade e a instrumentalização do outro, tornam-se praticamente inevitáveis" (Heller, citado por Lima, 1993b, p. 10).

As formas de controle do homem no mundo do trabalho atual são mais sutis e flexíveis justamente por fornecerem incentivos simbólicos envolvendo ideais, desejos e esperanças que motivam a ação dos trabalhadores, não eliminando isto, contudo, o binômio trabalho-escavidão, que vigorou por séculos no mundo do trabalho. O contexto atual apenas deslocou os objetivos capitalistas, em relação à força de trabalho, do plano econômico para o plano psicológico sob a égide do dinheiro como *ficha simbólica*, mas não resolveu a questão social.

A ESTRUTURA E A REPRESENTAÇÃO COLETIVA DO (DES)EMPREGO NO BRASIL: UMA QUESTÃO SOCIAL

Após a discussão das mudanças no mundo do trabalho e suas influências na subjetividade dos indivíduos, aborda-se a questão do desemprego. Salienta-se que a percepção dos indivíduos quanto ao trabalho está intrinsecamente ligada ao tempo e ao espaço da sua construção social e, conseqüentemente, reflete sua noção de não trabalho sob a ótica da representação social.⁵ Aborda-se a emergência da categoria desemprego no contexto econômico e político, principalmente a partir da criação do vínculo de assalariamento e do desenvolvimento industrial, pois, o desemprego não era problema para as sociedades primitivas, nas quais o trabalho não era encarado como esfera isolada da vida social.

Para compreender a gênese da categoria desemprego, Gautié (1998) sugere ler a história do desemprego. A miséria e a pobreza ocorreram e ocorrem em praticamente todas as sociedades, entretanto, a questão social do desemprego não se reduz à ocorrência da pobreza, surgindo quando os problemas sociais são representados como tal, porque são causados pelo sistema social e/ou porque colocam em perigo tal sistema.

Pode-se distinguir, nas sociedades ocidentais européias, a sucessão de duas problematizações em relação a essa questão social. A primeira estende-se do século XIV ao fim do século XVIII e diz respeito à pobreza nas sociedades pré-industriais; a segunda, que domina do século XIX até hoje, refere-se ao pauperismo associado à industrialização, que fez surgir um trabalhador miserável, cujo salário não permite uma existência decente.

Foi a partir do processo de industrialização, advindo das Revoluções Industrial e Francesa, que as questões das relações de trabalho passaram a ocupar lugar de destaque nos estudos, principalmente econômicos e sociológicos (Gautié, 1998). Muitas vezes, porém, os estudos sobre o trabalho e o desemprego realizados pelos *mainstreams* da economia e da sociologia consideravam-nas variáveis dentro dos estudos das relações sociais, econômicas e políticas, e não como tema principal a ser investigado, refletido e desconstruído (PIORE, 1987).

O desemprego é bem mais do que uma realidade antiga, do que a falta de trabalho ou sua precarização. Para compreendê-lo, é necessário refletir historicamente sobre o fenômeno, principalmente a partir da reestruturação produtiva e da ideologia da industrialização e, ainda, incluir as questões sociais do direito ao trabalho como fonte de subsistência e realização pessoal. Para Gautié (1998), com o propósito de resolver a questão fundamental entre o capital e o trabalho (regulação das relações de trabalho), a política (Estado) entra para o debate. Tanto para os reformadores como para os conservadores, o desemprego passa a ser uma questão primordial na conquista de espaços sociais no campo político-estrutural.

⁵ "As representações coletivas são matrizes que dão forma às práticas de que o próprio mundo social é construído" (p.17) e permite formular três tipos de relação com o mundo social: (a) a classificação e a decomposição, que dão origem aos padrões intelectuais, a partir dos quais a realidade é construída; (b) as práticas sociais, que exibem simbolicamente o status e a hierarquia consolidada no grupo social; (c) as formas institucionalizadas, que marcam a existência do grupo de modo visível e permanente. Essas formas de relação com o mundo social conduzem a pesquisa social a novos campos de estudo, dentre as quais destacam-se as identidades sociais como resultado de "lutas de representação" e insere a psicologia social como uma disciplina que pode oferecer importantes contribuições ao debate na ciência social. Ver Cardoso (2000).

A crise econômica ocorrida no início dos anos trinta foi o fenômeno que desconstruiu o desemprego como categoria social, conferindo-lhe *status* de alvo prioritário nas políticas econômicas dos países desenvolvidos. O keynesianismo opera mudanças importantes com a intervenção estatal na economia, a política do *Welfare State* e o crescimento econômico dos países desenvolvidos amenizam a questão do desemprego, criando certo mito em relação ao trabalho e à segurança do Estado (Minerbo, 1999).⁶ A partir dos anos 70, a impossibilidade de manutenção do estado do bem-estar traz de volta o impasse da falta de trabalho para o seio do capitalismo industrial (Santos, 2001), potencializado a partir da década 1980 com a intensificação das relações político-econômicas no mercado mundial e o delineamento de nova divisão internacional do trabalho (Ianni, 1997).

Com as mudanças no mundo do trabalho, os indivíduos percebem e vivem o (des)emprego. No Brasil, as mudanças negativas na estrutura do emprego são evidentes a partir da década 1990, quando se observa deslocamento de atividades do setor industrial para o setor terciário e aumento considerável das atividades informais e empreendedorísticas. Essas mudanças acarretam redução nas estatísticas dos empregados assalariados e no quadro geral do emprego formal no Brasil. Percebe-se uma precarização das relações de trabalho no que tange aos benefícios e aos direitos adquiridos pelos trabalhadores (Pochmann, 1999).

Para Pochmann (1999), no Brasil, a segmentação do mercado de trabalho, principalmente o aumento dos empregos precários, ou seja, a precarização do trabalho, tem contribuído para o aumento das desigualdades sociais e da exclusão de parcela *inimpregável* da sociedade. Tais transformações têm repercutido no padrão de uso e remuneração da força de trabalho e no avanço da desregulamentação do mercado de trabalho, aumentando o grau de autonomia das empresas em detrimento do poder de barganha dos trabalhadores.

Os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/IBGE revelam que as taxas de desemprego variaram entre 6% e 8%, no período 1991-2002. Contudo, há grande discussão por parte dos pesquisadores quanto à metodologia para o cálculo do desemprego. Segundo dados oficiais do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), as taxas de desemprego variaram em torno de 20% no mesmo período citado. É importante ressaltar que, todos os anos, o mercado de trabalho brasileiro não absorve os jovens que deveriam ingressar no mercado de trabalho⁷.

Na década 1990, como resultado do novo modelo econômico brasileiro (abertura comercial, modernização portuária, política de juros altos, acirramento da competitividade global, escassez de financiamentos para a produção e políticas comerciais defensivas), a redução na oferta dos postos de trabalho é transformada em uma das principais variáveis de ajuste das empresas. Devido ao ajuste orçamentário, no setor público não foi diferente e o emprego passou a ser uma variável de ajuste das contas públicas (Pochmann, 1999).

O processo de redução do quadro de pessoal como forma de manutenção da competitividade e o de redução dos custos operacionais eram considerados processos passageiros para dar conta da crise da década 1990. No entanto, tais processos passaram a ser utilizados como política de recursos humanos das empresas para manter os salários em níveis competitivos, principalmente os de menor qualificação (Caldas, 2000). O acirramento da concorrência, em virtude da

⁶ A intensidade do crescimento econômico e as transformações estruturais ocorridas no cenário brasileiro no período pós II Guerra Mundial até os anos setenta, bem como os reflexos na estrutura do emprego formal no Brasil são discutidos por Mattoso (1995).

⁷ De acordo com os dados estatísticos disponibilizados pelo IBGE, observa-se que a população economicamente ativa (PEA), no Brasil, passou de 46,82% da população residente em 1950 para 60,97% em 1999, pressionando ainda mais os índices de desemprego. As taxas de desemprego total, especificamente nas regiões metropolitanas e Distrito Federal, medidas pelo Dieese, apontam níveis médios elevados e que se mantêm entre 19,37% (1998) e 21,78% (2003). O resultado desse contexto foi a redução drástica dos indicadores de emprego assalariado formal no Brasil e o aumento dos índices de desemprego na faixa da população em idade ativa.

globalização, das crises e conseqüente queda de produção, formam o pano de fundo das explicações, tanto conjunturais quanto estruturais, para os cortes de pessoal. As pesquisas realizadas pelo Ipea, em 2002, deixam evidente que quanto maior a instabilidade da demanda por produto de um dado setor, menor o custo de treinamento de certo tipo de trabalhador e quanto menor for a quantidade de informação do trabalhador sobre a empresa, tanto maior será a taxa de rotatividade.

Nesse ambiente complexo e de novos valores no mundo do trabalho, a concepção do termo *trabalho* muda mais rápido que a própria subjetividade humana, acarretando descompasso entre os valores atuais do trabalho (materiais) e os valores humanos (sociais). Esta aparente incompatibilidade entre os valores do mercado, do trabalho e os da família provocam "corrosão do caráter" dos indivíduos (Sennett, 2000). Há uma relação tênue entre os efeitos das demissões (psicológicos, emocionais, físicos, econômicos, profissionais, sociais, familiares e comportamentais), cujos efeitos moderadores e significado coletivo da perda do emprego devem ser considerados ao se analisar os efeitos do desemprego na subjetividade humana (Caldas, 2000).

Waters (2002), ao investigar experiências de demissão de trabalhadores vítimas do *retrenchment* (redução de pessoal ou despesas), percebeu que os mesmos sofriam impactos dessas experiências em sua saúde psicológica. A repercussão variava de acordo com os níveis de satisfação nos empregos anteriores, influenciando a sua capacidade de controle durante o tempo de desemprego e procura por novo emprego. Os demitidos involuntariamente reagiam de forma mais negativa ao desemprego do que outros. Há casos em que o desemprego é "desejado" pelos distúrbios emocionais causados pelo emprego e/ou tarefas realizadas.⁸ Numa via contrária, o desemprego, especialmente na sociedade brasileira, remete o tempo ocioso à idéia de preguiça e irresponsabilidade.

O campo das discussões aqui estabelecido em torno da estrutura do mundo do trabalho e a representação coletiva do (des)emprego no Brasil deixa evidente que essa é questão social a ser tratada de forma especial, tanto pela academia e sociedade, quanto pelo Estado. A literatura consultada revela a continuidade da vinculação do trabalho, do emprego e do homem com o sofrimento, o desgaste físico e emocional, a mutilação e as doenças nas diferentes formas de (re)produção do conhecimento que constitui a vida no cotidiano.

DELINEAMENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO

O comportamento humano no mundo do trabalho, assim como também em outras instâncias, é marcado por complexas redes de significados interligadas e ambivalentes, de forma às vezes paradoxal, combinando componentes racionais e não racionais, reais e autoconstruídos. Como tentativa de desvendar a rede coletiva de significados construída em torno do desemprego, o presente estudo utiliza a TRS como aporte teórico-metodológico e a perspectiva sociocognitiva para analisar os sentidos produzidos por determinado grupo social, caracterizado como ex-operários da Empresa Alfa, em torno da perda do emprego.

APORTE TEÓRICO-METODOLÓGICO: A TRS E O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE

Ao reconstituir a história da TRS, observam-se duas correntes teóricas representadas por Allport e Moscovici. Allport recebeu influências norte-americanas e, devido a sua opção por Comte, adotou postura de ruptura com o passado.

⁸ Ver importante discussão da percepção do adoecimento na realização do trabalho pelos funcionários no setor bancário em Tedesco e Campos (2001).

Utilizando-se do indivíduo para explicar os fenômenos no âmbito coletivo, Allport observa que “não há psicologia dos grupos que não seja essencialmente e inteiramente uma psicologia dos indivíduos” (Farr, 1995, p.43). Os estudos realizados por Moscovici, por sua vez, originaram-se na França e tem bases sustentadas na psicologia social. Ele resgata em Durkheim o conceito de representações coletivas, posicionando-se oposto a Allport ao perfazer a relação entre o passado e o futuro (Farr, 1995).

A TRS busca na psicologia e em outras ciências sociais as possibilidades de (re)construção teórica, epistemológica e metodológica (Guareschi e Jovchelovitch, 1995), caracterizando-se, assim, em uma teoria interdisciplinar (ver Cardoso, 2000). Nos estudos organizacionais, a TRS faz-se importante porque traz à tona a dimensão dos afetos na racionalidade da gestão de pessoas. Isto se deve ao reconhecimento de que, enquanto os sujeitos sociais se empenham por entender e dar sentido ao mundo, eles também o fazem com emoção, sentimentos e paixão, além dos aspectos técnicos, principalmente, os de ordem econômica (relação custo-benefício).

No processo de análise das representações sociais, não é o indivíduo isolado que é tomado como sujeito, mas a externalização de suas manifestações na realidade social em que está inserida a sua produção subjetiva, uma vez que palavras, sentimentos e condutas estão institucionalizados em determinado espaço social e ocorrem mediante a interação das pessoas (Spink, 1995, 2000).

Para Farr (1995), Moscovici procurou justificar que, diante da complexidade das sociedades modernas, poucas representações são verdadeiramente coletivas. Esse caráter localizado, específico e contextualizado das representações sociais possibilita um rompimento da polarização entre o individualismo e o coletivismo. As representações sociais surgem da (re)construção da relação do sujeito com o mundo, ou seja, da sua re-construção da realidade. “O sujeito não está subtraído da realidade social, nem meramente condenado a reproduzi-la. Sua tarefa é elaborar a permanente tensão entre o mundo que já se encontra constituído e seus próprios esforços para ser sujeito” (Jovchelovitch, 1995, p. 78). Por conseguinte, as representações sociais são estruturas estruturantes que revelam o poder de criação e de transformação da realidade social (Spink, 1995).

A realidade do cotidiano em diferentes dimensões é expressa pelas representações mentais individuais e transpostas para o coletivo pela interação social e revelam-se carregadas de elementos de dominação ou resistência. As representações sociais são construídas pelos atores sociais que, como sujeitos da própria história, se movem, constroem sua vida e a explicam. Elas apresentam núcleos positivos de transformação e de resistência na forma de conceber a realidade, demonstrando que a visão de mundo dos diferentes grupos expressa as contradições e conflitos presentes nas condições em que foram engendradas no sistema social, ou seja, “nelas estão presentes elementos tanto de dominação como de resistência, tanto de contradições e conflitos como de conformismo” (Minayo, 1995, p. 109).

Nos estudos organizacionais, importa a dinâmica social e política das representações. Aqui, neste estudo, especificamente, importa o significado da perda do emprego numa realidade material processada socialmente. O pensamento político é uma forma reflexiva de atingir objetivos no âmbito do que Bourdieu (1989) chamou de *mercados de bens de poder* dentro dos campos simbólicos. Nesse sentido, a política se fundamenta como posição estratégica no contexto das relações dos sistemas institucionais, culturais e econômicos. A questão do desemprego e, mais especificamente, das relações de trabalho no sistema capitalista, encontram nas relações instituintes lugar social para a ação e, portanto, de construção social dessa realidade.

DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E TÉCNICAS ADOTADAS

Sendo um estudo de natureza qualitativa, a presente investigação utiliza o método *estudo de caso* para fundamentar a pesquisa de campo (Richardson, 1999)

uma vez que busca desvendar as representações sociais construídas pelos operários da Empresa Alfa (organização do setor metalúrgico situada no sul de Minas Gerais) sobre o processo de demissão, as percepções do trabalho e os significados do (des)emprego.

Na empresa Alfa, de uma população de 350 demitidos nos últimos três anos, foi extraída amostra intencional, constituída de vinte demitidos. Os dados foram fornecidos pelo sindicato dos metalúrgicos da região sul do referido estado. Esse procedimento satisfaz os pressupostos da pesquisa qualitativa, que não exige representatividade estatística e nem estabelecimento de coeficientes de fidedignidade para instrumentos de coleta de dados (Triviños, 1992).

Os dados foram coletados no segundo semestre de 2002, por meio da técnica de entrevista com roteiro semi-estruturado, registradas em fitas K-7 e, posteriormente, transcritas na tentativa de resgatar nos discursos dos demitidos, a respeito do fenômeno investigado, as principais representações por eles elaboradas (Bogdan e Bikken, 1994). O roteiro de entrevista foi estruturado em dois grandes blocos de questões. O primeiro buscou informações da família, das experiências de trabalho, emprego e estudo, ou seja, dados pessoais e experiências de vida. O segundo priorizou informações sobre o processo de demissão, o contexto e os significados do trabalho e do (des)emprego. A estratégia adotada para acessar as representações sociais foi conduzir a entrevista num processo interativo e dinâmico, diminuindo o formalismo e a interferência do pesquisador no conteúdo das falas dos sujeitos.

Os dados coletados foram transcritos e, posteriormente, tabulados e analisados pela técnica de análise de discurso (Spink, 1995, 2000; Minayo, 1995). Nessa fase, procurou-se interpretar o sentido da linguagem e o significado que sua expressão carregava, incluindo o modo como as palavras foram ditas, os gestos, as expressões faciais, o timbre de voz, entre outros aspectos sutis, mas de extrema importância na identificação das representações sociais.

Tal postura metodológica está respaldada em Spink (2000). A autora destaca que ao relacionar "práticas discursivas com produção de sentidos, estamos assumindo que os sentidos não estão na linguagem como materialidade, mas no discurso que faz da linguagem a ferramenta para a construção da realidade" (Spink, 2000, p.193).

As representações sociais produzidas pelos sujeitos entrevistados foram tabuladas em quatro categorias, observadas em relação ao significado do desemprego: a) perda da referência social; b) fonte constante de pressão; c) ameaça à cidadania; d) condicionante de alternativas. Os trechos das entrevistas, referentes às representações sociais dos sujeitos entrevistados, são transcritos para o texto das análises sempre que necessários para ilustrar determinada representação.

Os dados pessoais que permitem entender os sentidos com base no contexto do sujeito foram tabulados com o auxílio da estatística descritiva simples e estão descritos a seguir.

CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A tabulação dos dados concernentes ao primeiro bloco de questões permitiu caracterizar os respondentes. Verificou-se que, dos vinte entrevistados, dezesseis eram do sexo masculino e quatro, do sexo feminino, correspondendo de forma parcial à totalidade dos gêneros (masculino/feminino) na organização pesquisada, pois o grupo dos entrevistados fazia parte do setor de produção. Quatorze deles eram casados e seis eram solteiros, com idades variando de 22 a 53 anos (média de 34 anos). O tempo de trabalho na empresa Alfa variou de 1 a 11 anos (média de 5,9 anos); salienta-se que cinco dos entrevistados sofreram o processo de contratação-demissão duas vezes.

Quanto às atividades realizadas após a demissão, observou-se que nove abriram seu próprio negócio, três continuam "parados" (mesmo após o término do

seguro desemprego), três continuaram atuando no setor metalúrgico e cinco passaram a trabalhar em atividades de comércio ou de prestação de serviços. Os reflexos econômicos da perda do emprego foram percebidos e declarados por 13 dos 20 entrevistados, como redução dos rendimentos mensais após a demissão. O grau de escolaridade dos entrevistados varia de ensino fundamental incompleto ao terceiro grau incompleto (seis apresentavam o ensino fundamental completo e cinco, o ensino médio completo).

RESULTADOS DA PESQUISA E CATEGORIAS DAS REPRESENTAÇÕES: SIGNIFICADO DA PERDA DO EMPREGO

A análise das práticas discursivas, consideradas por Spink (2000) como maneiras a partir das quais as pessoas produzem sentidos e se posicionam em relações sociais cotidianas, permite identificar o significado institucionalizado no meio social dos ex-operários da Empresa Alfa quanto à perda do emprego. Para fins didáticos de apresentação dos resultados das análises, as representações sociais foram subdivididas em quatro categorias que abarcam diferentes espectros da vida desses trabalhadores. Buscou-se desvendar as representações dos sujeitos com base no processo de demissão, buscando-se compreender as similitudes e as diferenças acerca dos significados atribuídos ao trabalho e ao desemprego. Verificou-se ainda suas implicações na vida social (em família, amigos, ex-colegas), nas questões financeiras e nas ações implementadas em resposta à perda do emprego.

O DESEMPREGO COMO PERDA DA REFERÊNCIA SOCIAL

O significado do desemprego para os ex-operários entrevistados revela o trabalho como ligação lógica entre as representações do âmbito privado e público. As principais categorias identificadas nas práticas discursivas acerca do trabalho, do processo de trabalho e do ato de trabalhar estão relacionadas ao mesmo eixo central, nas representações sobre as próprias vidas. Desse modo, a pressão social e econômica sobre os desempregados exerce influência na forma de esses indivíduos se relacionarem no seu espaço comunitário, em sua realidade social, causando-lhe sensação de não pertencimento e de desvalorização pessoal.

Na rua eu fiquei diferente, eu mesmo coloquei esta barreira... fui reduzindo o convívio [...] Não dá... a gente fica pra baixo (Relato de entrevista – respondente 14).

Dentre os diversos significados atribuídos pelos entrevistados, ficou evidente a importância do trabalho como meio de sobrevivência, de ocupação, de dignidade e de retorno financeiro.

Eu acho que o trabalho dignifica qualquer pessoa, foi um trabalho bastante importante na minha vida, fiz bastantes amizades, aprendi muitas coisas lá... (Relato de entrevista – respondente 6)

O trabalho é..., é um seguimento da vida, uma coisa que Deus deixou para a gente. A gente já nasceu para trabalhar, para poder viver com dignidade..., mas às vezes com o trabalho não dá para realizar os sonhos (Relato de entrevista - respondente 2)

Nesses discursos, observa-se a centralidade do trabalho como responsável pela criação de valor da força de trabalho e como fonte primária da realização do ser social, da atividade humana, do fundamento ontológico básico humano. Muitos dos termos utilizados nas práticas discursivas fazem parte do discurso da organização, indicando o quanto a organização está inserida no mundo cotidiano dos entrevistados.

Trabalho, homem e sociedade. O que isto significa? Isto significa que o trabalho é essencial, depois da saúde (Relato de entrevista - respondente 14).

O trabalho foi percebido como organizador da rotina diária e dos horários em família e sociedade. Ele possibilita ao indivíduo relação direta com o mundo, dando sentido às suas ações.

É estranho..., a gente acorda e fica perdido..., sem saber o que fazer... (Relato de entrevista - respondente 5).

A falta do trabalho somente é sentida após a perda do mesmo e a vida do desempregado é afetada, principalmente, pela forma com que o trabalho era percebido antes da demissão.

Quando questionados sobre o porquê de ter escolhido a Empresa Alfa para trabalhar, a pronta resposta refere-se aos ganhos financeiros ("bom salário") e econômicos (planos de saúde, alimentação, uniforme). A segunda resposta é pela falta de oferta de postos de trabalho na cidade.

É uma empresa ótima em seus benefícios, convênio médico, honesta com o funcionário em condições de pagamento, não atrasa, é uma empresa muito boa (Relato de entrevista - respondente 15).

No trabalho em geral, tem muita cobrança e a remuneração não é tão boa assim, [...], a competição força as pessoas a aceitarem muitas condições desfavoráveis. O operador é como um fusível, queimou você troca! E têm muitos... (Relato de entrevista - respondente 1).

A análise das práticas discursivas dos entrevistados revela o trabalho como importante elemento financeiro e confirma a percepção do dinheiro como principal ficha simbólica para a mediação das relações sociais. O emprego é o responsável pela construção da ilusão de um poder econômico estável e a confrontação com a realidade (desilusão) vem através da demissão e do desemprego.

O DESEMPREGO COMO FONTE CONSTANTE DE PRESSÃO E SENTIMENTO DE TRAIÇÃO

Quanto à segunda categoria extraída das práticas discursivas dos entrevistados, observa-se que o desemprego é percebido como fonte de pressão/ameaça constante.

A gente não sabe o dia de amanhã. Hoje você está ali, amanhã você não sabe... (Relato de entrevista - respondente 4).

Muitos relatam que, ao verem na televisão as notícias da *crise global*, dormiam preocupados com as repercussões dessas na organização e na garantia do seu emprego, que não estava definida.

Hoje, em situação de desemprego, os sentimentos são diversos, como vazio, inutilidade, tristeza, desvalorização e baixa auto-estima. Os sentimentos de revolta, traição e ausência de justificativas para a demissão também fizeram parte dos relatos dos entrevistados. Talvez tais sentimentos sejam explicados pela prática de demissão formal, impessoal e, na maioria das vezes, em massa adotada pela empresa demissionária.

A falta do trabalho traz inutilidade, auto-estima baixa... um preconceito de você não servir mais (Relato de entrevista - respondente 14).

Nossa! É horrível, não tem coisa pior! Até hoje é horrível (quase três anos), porque eu gostava muito... É como se tirasse algo de mim (Relato de entrevista - respondente 12).

As reações psicológicas do desemprego nos entrevistados variaram bastante, alguns disseram que já tinham "isso na cabeça" ou que "quem trabalha lá

já sabe como que é". Os ex-operários demonstraram sentimentos de vazio, de decepção, de inconformidade, sendo esta prática discursiva corrente, e, não raras vezes, foi possível perceber que, quanto mais o entrevistado falava bem da organização, mas revelava a revolta pela demissão.

Na verdade foi uma surpresa muito grande, porque ninguém esperava! Até os próprios companheiros de trabalho ficaram muito surpresos, porque, não querendo encher minha bola, sempre fui um funcionário exemplar dentro da empresa. Nunca cheguei atrasado, nunca faltei, nunca peguei um atestado... Já teve vez de trabalhar fora de condição, mas sempre cumpri com minhas obrigações! (Relato de entrevista - respondente 6).

Não esperava ser mandado embora; não tinha motivo. Fiquei chocado na hora, depois caí na real. As coisas estão difíceis hoje em dia (Relato de entrevista - respondente 16).

Numa outra dimensão, talvez até remota em termos práticos, observa-se que a expectativa de retornar ao mesmo emprego gera angústia e, por vezes, dificulta a implementação de ações em outra direção ou em formas alternativas de renda. Os entrevistados também deixaram transparecer que a revolta pelo desemprego está associada ao processo de demissão pouco equânime.

Muitas vezes quem fica são os puxa-sacos, aqueles que vivem na volta do chefe e que querem saber as coisas pra contar pra ele... (Relato de entrevista - respondente 1).

O discurso acima transcrito revela o sentimento de troca desigual, na qual os trabalhadores se doam à empresa e, no momento da demissão, vêem seus esforços sendo desmerecidos e substituídos por outros julgados superiores. Está evidente o sentimento de traição do colega que ficou com o emprego e da empresa que o demitiu.

Para mim o mundo caiu na minha cabeça. Eu não esperava... Achei que estava melhorando e, de repente recebe uma notícia dessas! Principalmente para um pai de família... Me senti muito para baixo, não restando outra coisa a não ser se lamentar e pedir a Deus ajuda (Relato de entrevista - respondente 9).

A maioria dos demitidos atribuiu a fatores externos à Empresa Alfa as causas pela demissão. Foram citados eventos internacionais, como a queda das torres do *World Trade Center*, em Nova York, as crises na Ásia e na Argentina. No entanto, as mudanças ocorridas no processo produtivo, impulsionadas pelo avanço tecnológico, foram o evento citado por todos, apesar de não ter sido referido como fato interno da Empresa Alfa.

O desemprego dá medo, medo das incertezas, mas tudo é assim, a gente fica na expectativa sempre, você vê, veio uma máquina lá da Argentina, e uma máquina mandou vinte homens embora. Toda a indústria tá assim (R.1).

As práticas discursivas também revelam a insegurança e a instabilidade no emprego, percebidas como fenômeno global. Há expectativa latente de que o cumprimento de metas de produção e a realização de um "bom trabalho" mantenham trabalhadores no emprego. Essa é uma representação social que os mantém "reféns" da empresa, incentivados pelos discursos de "ganhos iguais" ou "parcerias entre iguais" da organização nos programas de preparação da empresa para a certificação da qualidade. Esse também pode ser incluído como fator que impele trabalhadores a buscar cada vez mais a própria superação fora do emprego.

Outra representação observada nas práticas discursivas refere-se à representação do papel ambivalente da família no processo de desemprego, apontada

tanto como fonte de apoio, de incentivo à superação das dificuldades e frustrações, quanto como fator de "pressão e cobrança".

Eu senti a coisa apertando, porque ainda estava aumentando minha casa; lutava com umas dívidas porque eu tinha que ajudar minha mãe, minha família. Eu pego muito com Deus! Ele não me deixou desamparado; fiquei um ano parado e daí minha mãe me ajudou... Ela é aposentada! (Relato de entrevista - respondente 11).

É necessário o apoio da família, muita oração, muita calma para superar o desemprego (Relato de entrevista - respondente 14).

Essa ambivalência potencializa-se com a escassez de recursos financeiros, gerando conflitos sociais por não conseguir atender às necessidades da família. O desemprego gera incerteza dos valores, abala a identidade, causa distúrbios psicológicos, pois ele é retratado como eixo orientador da ação social do homem, principalmente nas mediadas pelo dinheiro. A falta do emprego inibe parcialmente a interação social.

○ DESEMPREGO COMO AMEAÇA À CIDADANIA "ECONÔMICA"

Nesta terceira representação, a ênfase é dada aos efeitos econômicos e financeiros do desemprego, visto que as relações sociais no mundo atual estão cada vez mais mediadas pelo poder econômico. As representações sociais analisadas, no entanto, abarcam um sentimento muito mais amplo, o de não pertencimento à sociedade de consumo. A falta do dinheiro impõe uma série de limitações introjetadas pelos entrevistados nas suas relações sociais e em suas (re)construções da realidade social.

Fiquei um pouco estressado com o problema do desemprego... estou até hoje. O dia vai acabando, as coisas vão acabando e não tem de onde tirar (Relato de entrevista - respondente 16).

Tive problemas de saúde, baixa auto-estima, insegurança... me senti derrotada, mudou o relacionamento dentro de casa, fiquei muito nervosa, brigava à toa com o marido, senti como uma inútil... (Relato de entrevista - respondente 8).

A importância da questão financeira foi caracterizada como ameaça à cidadania, aqui expressa mais em termos econômicos do que políticos. O poder aquisitivo e a condição econômica são percebidos como condições básicas para vida justa e digna.

Parece que pobre, trabalhador, só pode comer feijão e arroz! Não dá pra comprar uma coisinha diferente, não dá pra visitar os parentes e nem comprar uma coisinha boa para os filhos (Relato de entrevista - respondente 4).

Outra representação social identificada na prática discursiva em torno da situação financeira do trabalhador é a diferenciação do poder de compra do salário em relação ao contexto geográfico em que a empresa empregadora está localizada. Muitos entrevistados entendem que a situação financeira em que vive determina a sua entrada na empresa (emprego) e o faz suportar as pressões no trabalho cotidiano.

Numa outra dimensão, os entrevistados revelam que a questão financeira está ligada diretamente à sua realização pessoal, muitas vezes determinada pela expectativa de realização de seus sonhos materiais. Ao ver-se desempregado, esse mesmo indivíduo se declara estar numa "cilada", pois, repentinamente, os seus sonhos precisam deixar de ser sonhados.

Tem uma boa remuneração! No Brasil, todo mundo tá reclamando dos salários... Prá cidade aqui é um bom salário, nunca atrasa, tem um bom plano de saúde, alimentação, transporte... Imagina em São Paulo? Aque-la loucura..., e tem mais, tem uma participação nos lucros... é duas vezes ao ano, no meio e no fim. É para todos, do chefe ao operador pé de chinelo! Isso pesa bastante! Mas tem também, quando diz que trabalha na Empresa Alfa as pessoas dizem: você ganha, mas rala! A Empresa Alfa tem disso [certificação ISO 14000] do meio ambiente, ela é muito cobrada e por isso cobra muito dos funcionários (Relato de entrevista - respondente 1).

Novamente fica evidente que os benefícios atrelados ao emprego causam forte impacto na subjetividade dos entrevistados, principalmente aqueles vinculados a metas de produtividade. Os benefícios relativizam a relação do homem com o trabalho e os conflitos a ele inerentes e, gradativamente, tendem a se tornar naturais e vistos como imutáveis. A participação nos lucros, por sua vez, além de ser um fator de incentivo material, também serve como amortecedor nas tensas negociações por reposição salarial, referendando o discurso da igualdade.

Quando você está empregado, você se torna independente na sua vontade de consumo, ser benéfico a alguém ou a você mesmo. Hoje não tenho esse poder de consumo, como almejar compromissos de algo mais para o futuro. O desempregado não é nada! Ele não tem poder de aquisição. (Relato de entrevista - respondente 15)

Importante destacar que há representações distintas para as questões financeiras a partir da segmentação por estado civil dos entrevistados. Para os solteiros, a questão financeira resume-se predominantemente à aquisição de bens de consumo e, para os casados, elas estão atreladas, principalmente, ao sustento da família, à aquisição da casa própria, à saúde e à educação dos filhos.

A casa própria, em especial, tem um significado muito importante para os casados, de tal forma que se transforma em imagens, como abrigo, espaço de proteção em momentos de desamparo e incertezas. É algo material, pode ser mostrado aos amigos e foi conquistado com o trabalho no emprego.

Fico muito agradecida à empresa, porque no tempo que trabalhava lá pude arrumar minha casinha. Não tá pronta, mas melhorou muito. O aluguel é um dinheiro morto, jogado fora. No desemprego é que fui dar mais valor ao que economizo todo mês (Relato de entrevista - respondente 4).

Outra preocupação de ordem maior para os casados é a saúde dos membros da família. No Brasil, há um problema estrutural em torno da saúde pública e do acesso aos planos de saúde privados. Por isso, no momento da demissão, o plano de saúde passa a ter a mesma importância que o salário em espécie.

Mudou muita coisa, porque lá, na Empresa Alfa, eu tinha mais conforto, tinha mais condições, as coisas materiais que eu precisava... tive que cortar muita coisa. Minha esposa (na época) sentiu muito. Precisa muito de mim, precisa muito de médicos... Até hoje ela tem problema de pulmão (Relato de entrevista - respondente 11).

As práticas discursivas dos entrevistados deixam evidente a importância do emprego para o convívio social. Muitos entrevistados consideraram que o desemprego afastou-os dos amigos, fato percebido pela redução no número de relações sociais. No entanto, é o sentimento de inferioridade que afastou cada um dos entrevistados de um convívio social maior, seja pela redução do poder aquisitivo, seja pelo sentimento de inferioridade gerado com a perda do emprego. Todas as atividades de lazer praticadas durante o tempo de emprego (oferecer festas, chamar amigos ou colegas de trabalho para tomar um café, fazer um passeio diferente) passam a ser consideradas atividades que provocam gastos desnecessários

no tempo do desemprego. A representação do desemprego é de impossibilidade de manter o mesmo padrão de vida e as mesmas relações sociais, o que provoca conseqüências na dimensão psicológica e altera todas as relações com o mundo e consigo mesmo.

O DESEMPREGO COMO CONDICIONANTE DE ALTERNATIVAS

Por fim, tem-se a representação da perda do trabalho como um fator que impulsiona a *tomada de decisão* do desempregado frente à realidade enfrentada, no sentido de buscar alternativas de trabalho, de como iniciar o próprio negócio. Essa representação mostrou-se atrelada ao significado atribuído ao trabalho, bem como ao papel do trabalhador na realidade social, política e econômica. Ou seja, quando o significado do trabalho adquire um sentido "macro", girando em torno de questões como o *engrandecimento do país*, de *nossas responsabilidades social e econômica* (trechos de discursos), a perda do emprego convoca o "não-trabalhador" a assumir uma posição mais ativa e de responsabilidade para com os próprios princípios.

Na maioria dos discursos, em que a questão do trabalho estava atrelada aos significados de sobrevivência, observou-se posicionamento mais "passivo" por parte dos entrevistados diante da situação da perda do emprego. Quando questionados a respeito da situação do desemprego no país, alguns discursos chamaram a atenção para o "papel ativo" dos trabalhadores e desempregados como atores responsáveis pelo desenvolvimento e construtores das próprias realidades.

Os governantes deveriam colaborar sim e colocar o desemprego como prioridade total. Mas não podemos esquecer o nosso papel... Devemos trabalhar para melhorar a situação do país e, desta forma, estaríamos contribuindo para o aumento dos empregos (Relato de entrevista - respondente 16)

A análise do discurso revela um significado em torno do desemprego que, muitas vezes, se contrapõe ao significado da perda de referência social como revelado na primeira categoria de análise das representações. Como responsável pelas condições sociais e econômicas da própria realidade ou como indivíduo portador de futuro e construtor da realidade, o desempregado não perde a referência social, na medida em que se vê um agente potencial de mudanças do seu contexto.

Ao analisar algumas falas referentes à perda do emprego e às atitudes e posicionamentos dos desempregados, percebe-se a coerência entre tais posicionamentos e os valores e significados atribuídos ao trabalho. O que remete à questão do "desemprego", não como "fato social" explicado em si mesmo, mas como realidade construída em determinado contexto, é que pode ser modificada de acordo com a experiência do ator social e dos significados que o mesmo atribui a outros elementos, como o trabalho.

Estava uma fase de corte... Com baixa produção, meu chefe me chamou e falou que não precisava mais dos meus serviços. Só no momento fiquei um pouco perdido, pois tinha família para sustentar. Mas não podemos parar nem esperar diante da atual situação econômica que o país atravessa. Acredito no velho ditado: "há males que vêm para o bem". Tomei a iniciativa de abrir a minha loja... Se eu não tivesse perdido o emprego, não teria dinheiro para montar o negócio. (Relato de entrevista - respondente 20).

Chama a atenção no discurso a ausência de qualquer sentimento de culpa ou qualquer sentido pejorativo atribuído ao desemprego. Esse sentimento cede lugar à atitude, ao caráter ativo do desempregado como portador de futuro, ao afloramento do empreendedorismo. Para que a atitude se faça concreta, e o "sujeito" exerça o seu papel na sociedade (como agente de mudança e construtor da nova realidade), é necessária a perda do emprego.

Nesse sentido, não há o que analisar em termos de perda de referência, problemas psicológicos e fonte de pressão. Para os indivíduos que se consideram agentes de mudança, não há o espaço/tempo "desemprego", o que se vê é o trabalho constante na construção de alternativas. Em outro sentido, o desempregado também pode ser encarado como "impulsionador" de iniciativas. Ao considerar o contexto global atual competitivo e excludente, nos discursos em que o significado do trabalho ressalta o sofrimento da incerteza e um sentimento de "prisão psicológica", o desemprego emerge como a libertação e a oportunidade de construir um futuro mais liberto, livre do sofrimento da incerteza, da instabilidade das relações trabalhistas.

O desemprego foi um impulso para que eu montasse o meu próprio negócio. O desejo de ser auto-suficiente e de não ficar mais na incerteza falou mais alto e eu corri atrás de uma nova alternativa de sobrevivência (Relato de entrevista - respondente 19).

Nos discursos de alguns dos entrevistados, as trajetórias das iniciativas são marcadas por manifestações de coragem e dinamismo muitas vezes narradas em termos de dificuldades enfrentadas no início do empreendimento. Por meio dessas narrativas, tornou-se possível mapear os significados do que seria atitude empreendedora na perspectiva de alguns entrevistados. Para eles, essa atitude envolve, principalmente, "coragem" e estabelecimento de um objetivo, empenho e comprometimento.

Ao tratar da atitude empreendedora, devem-se considerar os aspectos subjetivos dos entrevistados que manifestam tal atitude diante da situação do desemprego. Em alguns discursos, os aspectos subjetivos foram traduzidos como "*dons*".

Acho que sempre tive esse dom... para comprar e vender. Quando fui demitido, não pensei duas vezes e comecei a planejar o meu negócio próprio. Em nenhum momento desanimei. Fui no SEBRAE e pedi uma opinião. Eles fizeram uma pesquisa e me falaram que eu precisava de uma quantia "X" para iniciar o negócio. Eu pensei: "não tenho "X" mas tenho "Y". Com o meu jogo de cintura e minha coragem vou iniciar do meu jeito e, graças a Deus, tem dado certo (Relato de entrevista - respondente 16).

As análises revelaram que os indivíduos dotados de perfil mais dinâmico, criativo e, essencialmente, ousado são, justamente, aqueles que atribuem significados mais abrangentes ao contexto referente ao trabalho e ao seu papel na sociedade. Esses entrevistados adotam postura ativa diante da questão do desemprego, elegendo-o um condicionante na construção de nova realidade social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de investigar os significados da perda do emprego para as pessoas em idade ativa, foram utilizados os fundamentos da TRS como referência teórico-metodológica. As reflexões sobre a reestruturação produtiva e subjetividade humana oferecem o suporte necessário para justificar o estudo no campo organizacional. Para o indivíduo, o significado da perda do emprego é guiado por suas representações sobre o trabalho, tendo sido possível, mediante a (des)construção das práticas discursivas das categorias trabalho e (des)emprego, observar a existência de outras categorias importantes para o estudo das mudanças do trabalho e da subjetividade humana nas relações no mundo do trabalho atual.

A interdisciplinaridade faz-se necessária em virtude da complexidade, da fragmentação e das interfaces da realidade social. Urge construir novos horizontes que possam indicar a (re)construção da realidade social, mas, para tanto, o desemprego não deve ser considerado apenas externalidade do sistema capitalista contemporâneo, pois nele foi constatada uma crise de valores e crenças em torno da realização e dos valores pessoais. O ambiente de trabalho contemporâ-

neo, com ênfase nos trabalhos de curto prazo, na execução de projetos e na flexibilidade, não permite aos indivíduos o desenvolvimento de experiências ou a construção de narrativas coerentes para suas vidas, bem como impede a formação do caráter e de uma certa linearidade na vida dos (des)empregados.

O trabalho é representado socialmente como eixo central que orienta as ações sociais, que promove elos entre a realidade, a subjetividade humana e o cotidiano social do trabalhador. O trabalho revelou-se, ainda, responsável pela manutenção da vida dos entrevistados por ser o único modo de trocar atividades humanas por dinheiro, sendo este usado como elo entre o indivíduo e a realidade socialmente construída. Os benefícios que advêm do emprego são filtros utilizados pelo indivíduo para neutralizar a comunicação paradoxal e a ambigüidade histórica de trabalho-escravidão.

O desemprego representa perdas em vários sentidos: da identidade com ideal de ego, do poder de consumo, das referências, dos contatos e da auto-estima. Os efeitos dele sobre a subjetividade humana tendem a ser alavancados por sentimentos de revolta e traição, desencadeados após os desempregados terem passado pelo processo de demissão. Isso fica evidente nas práticas discursivas que comparam as contribuições do entrevistado para a empresa e a sua reação negativa pela demissão.

No contexto do desempregado, a família também representa ambigüidade, pois tanto pode oferecer apoio e ajuda, quanto ser ponto de pressão e motivo de preocupações. Isso depende muito da estrutura familiar (relacionamentos equilibrados, equilíbrio financeiro), mas sempre traz preocupações extras. O desemprego acarreta a precarização das condições de *status* no que tange à saúde e à educação dos membros da família.

As relações sociais e o trabalho estão cada vez mais impregnados de valores monetarizados. Há crescente instrumentalização das relações no âmbito do trabalho e a conseqüente falta de confiança. Dessa forma, no desemprego, a questão financeira denota estigma ainda maior de sofrimento, de exclusão, de não pertencimento. Essa monetarização das relações retoma o discurso histórico da concorrência hierárquica das relações internas na organização e na sociedade.

O desemprego também emerge como impulsionador pela busca de alternativas como o estabelecimento do próprio negócio. Essa percepção mostrou-se atrelada ao significado do trabalho como responsabilidade do trabalhador para com as condições sociais e econômicas do país. Dessa forma, o desempregado exerce o papel de um ser "ativo" e portador de futuro que busca a (re)construção de própria realidade.

Urge a desconstrução da questão do desemprego de maneira que seja possível instituir um movimento de ruptura das atuais representações sobre o trabalho, procurando-se saídas ao impasse imposto pelo capitalismo à sociedade; é preciso "desencantar o trabalho", relativizar seus mitos inventando e acreditando, a partir do imaginário radical, em novas concepções e sentidos em direção à realização pessoal.

Deve-se, portanto, conceber conceitos alternativos para os espaços públicos e modos de (sobre)vivência no mundo do trabalho. Como resultado dessas transformações sociais, espera-se a emergência de modos alternativos valorativos da socialização, da expressão individual e da constituição da identidade social que contemplem a nova ordem social capaz de abarcar em um só espectro a lógica, a racionalidade produtiva e os fundamentos sociais e políticos.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 3.ed., São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

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

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Difel, 1989.

BRITO, M. J. ; BRITO, V. G. P.; CAPPELLE, M. C. A. Avaliação de desempenho e a liturgia do poder disciplinar em análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n.4, jul./ago. 2001.

CALDAS, M. P. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

CARDOSO, C. F. Introdução: uma opinião sobre as representações sociais. *In*: CARDOSO, C. F. (org.). **Representações**: contribuição para o (a um) debate interdisciplinar (transdisciplinar). São Paulo: Papirus, 2000. p.9-39.

CASTRO, R. C. A gerência pela qualidade total: um campo social. **Caderno de Filosofia e Ciências Humanas**. Belo Horizonte, v. 4, n.10, abr., 1998. p. 7-17.

FARR, R. M. Representações sociais: a teoria e sua história. *In*: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p.31-59.

GAUTIÉ, J. **Da inversão do desemprego à sua desconstrução**. *Mana*, Rio de Janeiro, v.4, n.2, out., 1998,

GUARESCHI, P.A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.

HIRATA, H. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudanças dos paradigmas produtivos. *In*: CASALI, A. *et al.* (Orgs.). **Educação e empregabilidade**: novos caminhos da aprendizagem. São Paulo: EDUC, 1997. p. 23-42.

IANNI, O. **Teorias da globalização**. 4.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997. 225 p.

JOVCHELOVITCH, S. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. *In*: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p.63-85.

LIMA, M. E. A. Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 17, 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993a.

_____. As novas políticas de pessoal e a saúde mental dos gerentes. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 17, 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993b.

_____. Programas de "qualidade total" e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. *In*: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO, 1, 1993, [s.l.] **Anais...** [s.n.] 1993c.

LINHART, D. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado mas perigoso. *In*: **Trabalho & Educação**, n.7, p.24-36, jul./dez. 2000.

MARTINS, J. F. G. Vivências e experiências dos trabalhadores nos processos participativos: a busca do sentido da vida. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6, 1999, Belo Horizonte. **Anais...** São Paulo: ABET, 1999. 1 CD.

- MATTOSO, J. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995.
- MINAYO, M. C. S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p.89-111.
- MINERBO, M. **Inconsciente**: um resgate de sua dimensão social-histórica. Psicologia USP, São Paulo, p. 335-45, v.10, n.1., jan./abr. 1999.
- OLIVEIRA, D. A. Flexibilização nas relações de trabalho e emprego e o recurso à educação. In: **Trabalho & Educação**, n.7, p.158-74, jul./dez., 2000.
- PIORE, M. J. *Historical perspectives and the interpretation of unemployment*. **Journal of Economic Literature**, v. 15, p. 1834-50, Dez. 1987.
- POCHMANN, M. Estudo traça o novo perfil do desemprego no Brasil. **Revista do Legislativo**, p.38-47, abr./dez., 1999. p. 38-47.
- RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSA, M. I. Do governo dos homens: novas responsabilidades do trabalhador e acesso aos conhecimentos. **Educação e Sociedade**, v.19, n.64, p.130-147, set., 1998.
- SANTOS, M. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. 7.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001. 174 p.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 4.ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- SPINK, M. J. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: GUARESCHI, P. A., JOVCHELOVITCH, S. (orgs.). **Textos em representações sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. p.117-145.
- SPINK, M. J. (org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 2.ed., São Paulo: Cortez, 2000.
- TEDESCO, J. C.; CAMPOS, G. L. R. (Orgs.). **Economia solidária e reestruturação produtiva**: (sobre)vivência no mundo do trabalho. Passo Fundo: UPF, 2001.
- TENÓRIO, F. G. O trabalho numa perspectiva teórico-crítica: um exercício conceitual. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.4, n.10, p.59-74, set./dez., 1997.
- TOLFO, S. R. As possibilidades de crescimento dos sujeitos que trabalham em organizações sujeitas à reestruturação produtiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6, 1999, Belo Horizonte. **Anais...** São Paulo: ABET, 1999. 1 CD.
- TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.
- WATERS, L. E. *Psychological reactions to unemployment following retrenchment*. **Human Resource Management, Employee Relations and Organization Studies**, n.10, Melbourne. Disponível em: < <http://www.management.unimelb.edu.au/research/wph10.pdf> >. Acesso 11 dez. 2002.
- WERNECK, H. Reestruturação produtiva e desestruturação do mundo do trabalho. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v.2, n.3, p.9-35, jan./jun. 2002.

DO SABER AOS SABERES: COMPARANDO AS NOÇÕES DE QUALIFICAÇÃO E DE COMPETÊNCIA

Adriane Vieira*
Talita Ribeiro da Luz**

RESUMO

O artigo trata da distinção entre o conceito de qualificação, que tem raízes na Sociologia e na Economia, e a noção de competência, que se funda na Educação e na Psicologia. Duas teses se contrapõem: a da ampliação e substituição do conceito de qualificação e a do deslocamento conceitual. O artigo trata ainda das dimensões conceitual, experimental e social da qualificação, mostrando que a noção de competência enfatiza a dimensão experimental e enfraquece as dimensões conceitual e social. Na busca de evidências foi realizada uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratório-descritivo, comparando-se dois casos: uma organização do setor automotivo e outra do setor de telecomunicações. Os resultados da pesquisa corroboram a tese do deslocamento e mostram que a dimensão experimental é reforçada na gestão de competências.

ABSTRACT

This article examines the differences between the concept of qualification, from Sociology and Economy, and the notion of competence, based on Education and Psychology. There are two opposite thesis: the first one supports the idea of enlargement (amplification) and replacement of the concept of qualification, and the second, the conceptual displacement of the same concept. The article also examines the conceptual, experiential and social dimensions of qualification, and shows that the competence idea emphasizes the experiential dimension and weakens the social and conceptual ones. Searching for evidences, a qualitative research was conducted by comparing two cases: an organization from the automotive industry, and another from the telecommunications industry. The results corroborate the thesis of displacement and show that the experiential dimension is reinforced by the management of competences.

* Prof^a FEAD/MG

** Prof^a Faculdade Novos Horizontes

INTRODUÇÃO

O homem é um ser histórico-social, cuja existência é construída por meio do trabalho, mediante o qual entra em contato com outros homens e com a natureza, desenvolvendo relações sociais e econômicas, motivado não apenas pela necessidade de subsistência, mas também pelo intuito de gerar conhecimentos e realizar-se como indivíduo.

Se se entende o processo de formação humana como geração de conhecimentos, pode-se concluir que trabalho e educação estão intimamente relacionados. Defendida como condição para o exercício da cidadania, a educação exerce a dupla função de socializar os indivíduos, de acordo com valores e padrões culturais de determinada sociedade, e disseminar os conhecimentos. Com o advento da ciência moderna e do Estado Moderno, a escola tornou-se o *locus* da educação, assumindo a função de instrumento de conquista da liberdade, participação e cidadania, garantindo, ao mesmo tempo, o processo econômico.

As teorias econômicas aproximaram a educação do projeto capitalista e chamaram o Estado a participar dessa ação, facilitando e até mesmo impondo a toda a população trabalhadora a necessidade de aprender questões básicas como ler, escrever e realizar operações matemáticas, como forma de disciplinar a mão-de-obra (mercadoria) para a produção. Por outro lado, a educação de caráter geral, clássico e científico foi destinada à formação das elites dirigentes.

Com o avanço da industrialização, no entanto, a exigência de um novo tipo de trabalhador foi tomando corpo. Além de disciplina, era preciso conferir-lhe o domínio de um ofício, um novo tipo de saber, menos especializado, mas suficiente para lhe garantir um pouco de mobilidade interna e externa (entre indústrias). Assim, a formação para o trabalho passou a significar formação profissional. As profissões passaram a ser classificadas de acordo com seu nível de complexidade e com o grau de escolaridade necessário a seu exercício (Ramos, 2001).

Nesse contexto é que surgiu a categoria qualificação, associada inicialmente aos métodos de análise ocupacional, que visavam a identificar as características do posto de trabalho, previamente à definição do perfil do trabalhador e do tipo de qualificação necessário à sua ocupação. Dessa abordagem surgiram os códigos das profissões, base para a construção da hierarquia organizacional e também para a classificação dos indivíduos no plano social. Com o passar do tempo, a categoria qualificação tomou vários sentidos, gerando as teses da qualificação, desqualificação e requalificação.

Nos anos 80, assistimos ao surgimento do conceito de competência, entendido pelas classes empresariais como o mais adequado para expressar as demandas requeridas pela produção, num contexto de forte desenvolvimento tecnológico e reorganização do trabalho, com algumas características tendenciais, tais como: flexibilização da produção, integração de setores, multifuncionalidade e polivalência dos trabalhadores e valorização dos saberes não ligados ao trabalho prescrito (Ramos, 2001).

Pretende-se, com este trabalho, recuperar o debate relativo aos conceitos de qualificação e de competência, revelando suas dimensões social, conceitual e experimental, e buscando evidenciar se e como tais dimensões são fortalecidas e/ou enfraquecidas na passagem da qualificação para a gestão das competências.

A investigação se apoiou em classificação desenvolvida por Schwartz (1995), citado por Ramos (2001), tendo em vista responder à seguinte indagação: a introdução da gestão por competências exerce influência sobre as dimensões social, conceitual e experimental da qualificação?

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Manfredi (1999), expressões como qualificação, competência e formação profissional têm sido tratadas como sinônimas, quando, na verdade, são polissêmicas, ou seja, assumem diferentes sentidos, referentes a interesses de determinadas parcelas da sociedade, a cujos projetos políticos remetem.

O conceito de qualificação surgiu a partir de lutas políticas e ideológicas, tendo-se consolidado na Sociologia, vinculado a práticas educativas que ajudam a legitimar o estatuto do trabalho qualificado. Já o conceito de competência, como esclarece Hirata (1994), foi adotado nos anos 90, pelo meio empresarial francês, como forma de contraposição a um tipo de sistema de relações e de classificação profissional fundado na noção de tarefa e de cargo (o taylorista-fordista). Sua origem tem raízes nas ciências cognitivas que se utilizam do referencial psicológico para compreender e interpretar as práticas sociais.

Como não há definições únicas para tais termos, o impasse permanece. Manfredi (1999) aposta na existência de uma ampliação do conceito de qualificação e sua substituição pelo de competência, dada a necessidade de adequação do capital às novas formas de organização.

Ramos (2001), por sua vez, defende a existência de um deslocamento conceitual. Segundo a autora, a noção de competência não atualiza o conceito de qualificação, pois, se assim o fosse, não ocorreria a emergência de um outro signo. Além disso, o significado de competência difere do de qualificação, a qual não é substituída ou superada pela noção de competência, mas negada em algumas de suas dimensões e afirmada em outras, simultaneamente.

Apresentaremos, a seguir, o conceito e as teses da qualificação e, posteriormente, discutiremos o conceito de competência, destacando as dimensões de qualificação que este último nega ou afirma.

O CONCEITO DE QUALIFICAÇÃO

Manfredi (1999) agrupa as noções de qualificação em dois referenciais: o da "Economia da Educação" e o da "Produção e Organização do Trabalho".

Economia da Educação

Ao abordar a questão da qualificação sob esse prisma, a autora subdivide a discussão em dois planos:

(a) Preparação do capital humano

Nesse caso, a qualificação se associa à concepção de desenvolvimento socioeconômico, dos anos 50 e 60, durante os quais os governos se empenharam, de forma relevante, no planejamento e na racionalização de investimentos em educação escolar, visando a garantir maior adequação entre as demandas dos sistemas ocupacionais e a oferta de mão-de-obra pelo sistema educacional.

No plano macrossocietário, tal concepção de qualificação gerou uma série de políticas educacionais voltadas para a criação de sistemas de formação profissional estreitamente vinculados às demandas e necessidades técnico-organizativas dos setores mais metódicos do capital.

(b) Qualificação formal

Ainda no plano da relação entre sistemas nacionais de educação e necessidades econômicas e sociais do sistema ocupacional, gestou-se uma outra concepção de qualificação, designada por Paiva (1997) de qualificação formal, a qual, empregada como um índice de desenvolvimento socioeconômico, abrangia tanto as taxas médias de escolarização da população, como a progressiva extensão do tempo médio de permanência na escola, índices que haviam alcançado patamares elevados nas últimas três décadas.

Produção e Organização do Trabalho

O conceito de qualificação, visto sob essa perspectiva, tem raízes na Sociologia do Trabalho. Manfredi (1999), no enfoque dado à questão, abrange duas dimensões:

(a) Concepção taylorista/fordista de qualificação

Tem como matriz o modelo *job/skills*, definido a partir da posição a ser ocupada pelo indivíduo no processo de trabalho. Neste modelo a qualificação é entendida como um bem conquistado de forma privada, constituído por um conjunto de conhecimentos técnico-científicos, destrezas e habilidades adquiridas ao longo de uma trajetória de vida escolar e de trabalho.

(b) Qualificação social do trabalho e do trabalhador

A dimensão da qualificação como relação social, por sua vez, surgiu no pós-Segunda Guerra Mundial, associada ao Estado de Bem-Estar Social, em resposta à ausência de regulações sociais nas relações de trabalho, que ajudaram a impulsionar o processo de industrialização. Inspirado no modelo marxista, esse modelo de qualificação tem sido sempre objeto de conflito e negociação, em função dos distintos interesses dos atores envolvidos na relação capital-trabalho. Os trabalhadores barganham para que a qualificação nesses moldes seja reconhecida oficialmente; porém, mesmo que não haja um reconhecimento formal, ela é um fator diferenciador, capaz de tornar o trabalhador mais difícil de ser substituído.

AS TESES E DIMENSÕES DA QUALIFICAÇÃO

O debate em torno do significado da qualificação assumiu diversas conotações ao longo do tempo, originando três teses, conforme ensina Paiva (1997):

- A primeira tese é a da *qualificação*, formulada principalmente por Friedman (1951), Naville (1955) e Touraine (1953), os quais, apoiando-se no determinismo tecnológico, defendiam claramente a idéia de elevação da qualificação do trabalhador, principalmente em países com altos índices de automação, por não haver necessidade de intervenção direta do operário no processo produtivo, mas apenas vigilância e controle dos equipamentos.
- A segunda tese é a da *desqualificação*, a qual, apoiando-se no determinismo societário, ganhou novo fôlego nos anos 70, principalmente em função dos movimentos sociais em repúdio à sociedade taylorizada/fordicizada, como o "Maio de 68", na França. Um trabalho representativo dessa fase é o de Braverman (1974, que refuta o discurso eminentemente otimista de até então, formulando a tese da desqualificação do trabalhador, por entender que a tecnologia está a serviço do capital.
- A terceira tese surgiu no início dos anos 80, com os trabalhos de Kern e Schumann (1984), os quais concluíram pelo fim das tendências tayloristas e fordistas e difundiram o entendimento de que os sistemas automatizados demandam o surgimento de um processo de *requalificação* de seus operadores.

Schwartz (*apud* Ramos, 2001) trata a questão sob outra perspectiva, abordando a qualificação em três dimensões: conceitual, social e experimental.

Na *dimensão conceitual*, a qualificação, entendida como resultado do registro de conceitos teóricos formalizados e dos processos de formação, é associada ao valor dos diplomas. Nesse caso, o diploma é visto como o instrumento que garante ao trabalhador *status* e remuneração.

Na *dimensão social*, a qualificação é entendida no âmbito das lutas sociais por melhores condições de trabalho, de emprego, de renda e de carreira. Diz respeito às relações sociais estabelecidas em função do conteúdo de determinada atividade e seu reconhecimento social, implicando, conseqüentemente, em valorização das qualificações e dos recursos de avaliação, objetivando verificar se as qualidades do trabalhador estão de acordo com as exigências do posto de trabalho.

Na *dimensão experimental*, associada às evoluções tecnológicas ocorridas mais acentuadamente nos anos 80, embora a qualificação seja entendida como um condicionante da eficiência produtiva, é abandonada pelo conceito de competência. Passa-se a valorizar mais os conteúdos dos trabalhos que vão além do que está prescrito e as qualidades dos indivíduos ligadas aos atributos pessoais, potencialidade e valores, em detrimento dos saberes formais, ou seja, priorizam-se a prática do saber e do saber-fazer. Conclui-se, assim, que a qualificação está ligada à pessoa, mais do que às relações sociais e ao conhecimento tácito necessário para vigiar autômatos. Isso não quer dizer que as dimensões social e conceitual da qualificação sejam prescindíveis. O que ocorre, segundo Ramos (2001), é um enfraquecimento de ambas, enquanto a dimensão experimental é fortalecida. Há, pois, um deslocamento de direção. Essa visão será desenvolvida a seguir, após a apresentação do conceito de competência.

○ CONCEITO DE COMPETÊNCIA

A definição de competência não é consensual. O termo é plurissignificativo, uma vez que é utilizado em diferentes contextos e com várias ênfases em seus componentes essenciais. Barato (1998) menciona duas linhas conceituais principais: a Escola Francesa, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, considerando as competências como resultado da educação sistemática, e a Escola Britânica, que define competências tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações produtivas.

Barato (1998) observa que a Escola Francesa valoriza o modo como as instituições de ensino enriquecem o repertório de habilidades dos alunos, enquanto o sistema britânico privilegia os comportamentos observáveis, uma vez que tem raízes comportamentalistas. Apesar de tais diferenças, ambas definem competência como a "capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho" (Barato, 1998, p. 13). Competência é, portanto, uma capacidade do indivíduo e não se confunde com desempenho, o qual é utilizado para avaliar a competência. Segundo o autor, competências são "saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes" (Barato, 1998, p.16).

Conforme Joras (1995), é amplamente difundido na França o conceito de competência como um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho, cujos componentes são os saberes, o saber-fazer, e o saber-ser.

Assim, o conceito de competência envolve: os saberes ou conhecimentos formais, que podem ser traduzidos em fatos e regras; o saber-fazer, que pertence à esfera dos procedimentos empíricos, como as receitas e os truques do ofício que se desenvolvem na prática cotidiana de uma profissão ou ocupação; o saber-ser, compreendido como saber social ou do senso comum, que mobiliza estratégias e raciocínios complexos, interpretações e visões de mundo. Como bem observa Stroobants (1997), os dois primeiros saberes acima referidos quase sempre caminham juntos, sendo então complementados pelo terceiro termo. Outros autores também mencionam os mesmos componentes das competências, como Evers, Rush e Berdrow (1998), bem como Le Boterf (1995), para quem a essência da competência é o saber agir, que se distingue do saber-fazer. Segundo esse autor, a ação é diferente do comportamento, pelo fato de ter uma significação para o sujeito. O saber-agir pode significar, algumas vezes, não agir. Zarifian (1996) lembra que, na França, o problema da competência surgiu ligado diretamente à crise do modelo da prescrição, quando as empresas tentaram sair das dificuldades econômicas adotando estratégias de elevação da qualidade de seus produtos, diversificação e introdução de inovações. Como resultado de tais estratégias, ocorreu um expressivo aumento da complexidade do trabalho, gerando questionamentos quan-

to à validade das normas rotineiras. Os empregados passaram a lidar com dilemas de gestão, precisando tomar decisões complexas, em tempo real, o que os obrigava a encontrar novas e difíceis soluções, cada vez que as exigências quanto ao nível de desempenho aumentavam.

Desse conjunto de fatores surgiu o tema competência que, segundo Zarifian (1996), deve ser entendido, em primeiro lugar, como a responsabilidade pessoal que o empregado assume diante das situações produtivas. É uma atitude social de engajamento, de comprometimento e envolvimento, porque mobiliza sua inteligência e subjetividade. Implica paralelamente em assumir os riscos de fracassos. Em segundo lugar, a competência deve ser entendida como o exercício sistemático da flexibilidade sobre o trabalho, isto é, o julgamento crítico das ações, o questionamento sistemático dos modos de trabalhar e dos conhecimentos que a pessoa utiliza. A competência, por sua natureza intrínseca, não pode ser imposta, mas deve advir da própria pessoa. Posteriormente, Zarifian (1999) complementa essa definição, acrescentando que o trabalhador, além da capacidade de enfrentar situações novas com iniciativa e responsabilidade, é guiado pela inteligência prática e coordena suas ações com as de outros atores, mobilizando as próprias capacidades. O autor ressalta, portanto, a abrangência de uma situação produtiva em termos de interação social e de percepção para interpretação dos comportamentos e compreensão dos motivos humanos.

Outras definições têm surgido, enfatizando o resultado observável da competência, isto é, o desempenho. Nessa linha de pensamento inclui-se a definição de Fleury e Fleury (2000), segundo a qual competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo; inclui-se, igualmente, a definição de Dutra (2002), incorporando a noção de entrega, ou seja, a ação responsável e reconhecida que o indivíduo quer entregar à organização.

A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA EM FACE DAS DIMENSÕES DA QUALIFICAÇÃO

Retomando a tese desenvolvida por Schwartz (1995), citado por Ramos (2001), com base nas dimensões conceitual, social e experimental da qualificação, reconhece-se que, no contexto de reestruturação produtiva, a dimensão experimental tornou-se mais valorizada, porque diz respeito ao conteúdo real do trabalho, em oposição aos aspectos ligados à prescrição. Também as qualidades manifestadas pelos indivíduos, ao colocarem em prática seus saberes e saber-fazer, seus atributos pessoais, potencialidades, desejos e valores, assumem maior importância. Portanto, a dimensão experimental, ligada ao conteúdo do trabalho e considerada condição de eficiência produtiva, prepondera sobre as demais. Segundo Ramos (2001), os saberes tácitos, apreendidos por meio da experiência subjetiva, são difíceis de ser transmitidos a outros, mas essenciais, por resistirem à automatização e por serem necessários à supervisão dos autômatos. São considerados indispensáveis requisitos tais como: responsabilidade, abstração e independência, capacidade de comunicação, de liderança e de trabalho em equipe, associados à personalidade e aos atributos do trabalhador - o saber-ser. Ganha relevo, assim, a subjetividade do trabalhador.

Além disso, verifica-se que o conceito de qualificação, na vigência do taylorismo-fordismo, ficou empobrecido e restrito às dimensões conceitual (formação, diplomas, códigos das profissões) e social, mas, no contexto da flexibilização produtiva, emergiu o conceito de competência, já que ambas as citadas dimensões da qualificação são questionadas, pois o sistema de classificação de carreira e de salários, baseado em diplomas e em códigos de ocupações e profissões, revela-se inadequado diante da crise do emprego, da gestão dos eventos e da

polivalência exigida dos trabalhadores. Os códigos de classificação das carreiras e dos salários se descolam dos diplomas, e a regulação do mercado de trabalho é promovida por negociação privada, uma vez que a competência é um bem privado e individual. Agora, os próprios trabalhadores geram as condições de emprego, de promoção e de carreira, fundamentadas na lógica da competência. Dessa forma, as duas dimensões da qualificação se enfraquecem, e o conceito de qualificação é deslocado pelo conceito de competência, que se funda em bases instáveis e em procedimentos individualizados.

Nos países de economia central, até os anos 80, o papel do Estado consistia em orientar e organizar a formação dos trabalhadores; porém, após esse período, assiste-se ao despojamento dessas funções, enquanto se modificam as formas de regulação entre oferta e demanda, no mercado de trabalho. As negociações passam a se processar por ramos profissionais ou por empresas e não mais sob a égide do Estado.

A partir da noção de competência, assume importância o saber-fazer que surge da experiência concreta, individual ou coletiva dos trabalhadores, valoriza-se a subjetividade do trabalhador, pois a atenção se volta para a atitude, o comportamento e os saberes tácitos. Como a subjetividade está associada à flexibilidade e à adaptabilidade permanentes, os atributos de autonomia, responsabilidade, comunicação, polivalência, enfim, os saberes tácitos dos trabalhadores passam a ganhar relevo, porque o controle dos processos de trabalho depende deles. É neste sentido que o conceito de Zarifian (1999) se mostra adequado, pois faz menção à dimensão cognitiva da realização do trabalho e também ao aspecto compreensivo, isto é, à interação social que deve ocorrer para que o trabalhador interprete os comportamentos humanos e as razões que os motivam.

Portanto, há semelhança entre a competência e a dimensão experimental da qualificação, porque ambas se fundamentam no saber-ser e no saber-fazer individual. Ramos (2001) lembra, com muita propriedade, que o conceito de qualificação responde à mudança de enfoque do objeto (trabalho, atividade) para o sujeito e envolve o movimento de transformações sociais no processo de produção e reprodução da existência, pelo fato de ser uma construção social histórica e concreta. E conclui que a qualificação não se reduz à noção de competência, porque esta negligencia a dimensão social das relações de trabalho.

Uma das contribuições críticas ao modelo de competências encontradas na literatura foi realizada por Deluiz (1995), ao apontar caminhos pelos quais se pode examinar possibilidades quanto ao engajamento dos indivíduos nas relações sociais e de trabalho, por meio do desenvolvimento da competência política. Nesse sentido, segundo a autora, a responsabilidade recai sobre o processo de formação do trabalhador, que não deve apenas privilegiar as competências profissionais, como o preparo técnico-instrumental, mas deve levá-lo também a ter uma "compreensão crítica da vida e das relações sociais, da evolução técnico-científica; e a compreensão da história, da dinâmica, do conteúdo e das implicações sociais do trabalho humano" (Deluiz, 1995, p.179)

O que se propõe fazer daqui para diante é verificar, nos casos estudados a seguir, se, no contexto de reestruturação produtiva e de introdução da gestão das competências, as dimensões experimental, conceitual e social foram fortalecidas ou enfraquecidas e como o foram.

METODOLOGIA

Para ilustrar a relação entre qualificação e competência, foram utilizados dados coletados através de fontes primárias (entrevistas semi-estruturadas) em duas empresas, uma do setor automotivo, a Fiat Automóveis S. A., e outra do setor de telecomunicações, a Telemar-Minas.

A Fiat Automóveis S.A. foi escolhida por ser uma empresa de grande importância para a economia mineira e por estar em constante processo de mudança e

inovação na forma de organizar e produzir seus veículos. Uma das últimas novidades foi a introdução da nova linha de fabricação do motor Fire, em março de 2000, adotando um processo integrado de produção cuja usinagem é completamente automatizada e a montagem, semi-automatizada. Outra inovação foi a introdução da gestão por competências, em fevereiro de 1999, mediante uma ferramenta de gestão e desenvolvimento dos profissionais, conhecida como Projeto Profissional.

As entrevistas realizadas na Fiat, entre 1999 e 2000, contaram com a colaboração de vinte e sete funcionários das áreas de produção do motor Fire e de Gestão de Pessoas, além de integrantes da empresa de manutenção, Comau, e do *Instituto Sviluppo Organizzativo* – ISVOR, o qual auxilia os processos de formação e desenvolvimento dos profissionais do Grupo Fiat, sendo: três diretores, quatro gerentes, cinco líderes, três técnicos administrativos, dois técnicos de produção e dez trabalhadores em nível operacional.

A Telemar-Minas, por sua vez, foi escolhida pela importância do setor de telecomunicações, considerado um dos mais dinâmicos da economia, tanto em termos de inovações quanto de expansão de mercados. A antiga Telemig, hoje integrante do grupo Telemar, foi privatizada em 1998, tornando-se desde então objeto de um programa de reestruturação que redefiniu a missão da empresa e estabeleceu como estratégias corporativas a adoção de nova identidade, a unificação das empresas do grupo Telemar e a antecipação das metas da Anatel. A cultura organizacional foi radicalmente modificada: o foco, que até então era direcionado para a tecnologia, voltou-se para o mercado e os clientes. Foram, ainda, introduzidas mudanças significativas nos processos de trabalho, na gestão da força de trabalho e na administração de conflitos.

Na Telemar, foram entrevistados cinquenta gestores de um total de 250, também entre 1999 e 2000, em todos os níveis administrativos e em todas as áreas funcionais: um diretor regional, quatro diretores, treze gerentes de Departamento, dezenove coordenadores e treze supervisores.

O trabalho desenvolveu-se mediante a adoção de método qualitativo de investigação, utilizando o estudo comparativo de casos como estratégia de pesquisa. Quanto aos fins, a pesquisa é do tipo exploratório-descritiva.

Registradas as entrevistas, procedeu-se à leitura cuidadosa do material, com a finalidade de estabelecer temas pertinentes às noções de competência e qualificação. Foram determinadas as dimensões conceitual, social e experimental, cada uma das quais foi dividida em subtemas. O tema dimensão conceitual foi subdividido em: conhecimentos gerais e específicos, treinamento e formação profissional, diplomas e certificados. O tema dimensão social foi focado com base nos aspectos: classificação ocupacional/profissional, carreira, salário, empregabilidade e sindicato. O tema dimensão experimental, por sua vez, incorporou os subtemas saber-fazer (procedimentos empíricos, esquemas, habilidades, modelos mentais, algoritmos, representações) e saber-ser (aptidão, inteligência, capacidades, vontade, responsabilidade, atitudes, visão de mundo, valores).

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente será enfocada a dimensão experimental da qualificação que, conforme os dados coletados, revelou-se gestão das competências, em consonância com o modelo adotado por Ramos (2001), inspirado em Schwartz (1995).

DIMENSÃO EXPERIMENTAL

O reforço da dimensão experimental fica evidente quando se examina o processo seletivo adotado pela Fiat na contratação de funcionários para atuarem na nova linha de motores Fire. Os critérios adotados para o nível operacional foram: segundo grau completo, experiência, noções de informática, habilidades

comportamentais e atitudes como confiabilidade e caráter; capacidade de organização; flexibilidade; capacidade de análise e solução de problemas; vontade de estudar e crescer profissionalmente; análise crítica; envolvimento, participação, comprometimento com o grupo e com a empresa; capacidade de comunicação e de trabalho em grupo.

Para os cargos de chefia, foram acrescentadas outras exigências, tais como domínio da língua inglesa, conhecimento mais aprofundado de informática e curso de nível superior. Porém, dentre todos esses requisitos, a experiência na função mostrou-se um fator decisivo.

O que mais importa é a experiência. Se ele não tem segundo grau, mas tem muitos anos de prática, ele pode ser treinado e pode adaptar-se às novas exigências (Líder de gestão).

As novas exigências dizem respeito ao senso de melhoria constante, um princípio da filosofia de gestão japonesa *just-in-time*, introduzida na empresa no início dos anos 90, que remete a um controle constante dos desperdícios e a uma moderna forma de gerenciamento de estoques.

O saber-fazer não é condição prescindível em processos produtivos automatizados. Muito pelo contrário, nesses casos, os conhecimentos tácitos tornam-se essenciais para a supervisão dos novos equipamentos.

[...] o trabalho braçal, a máquina faz para a gente. Lá (antigo setor), estava-se mais ligado a produzir; aqui (produção automatizada do Fire), a gente está mais ligado às causas das falhas. A medição e correção se dão durante todo o processo. A gente tem que atuar preventivamente, ou seja, nas causas. Lá atuava-se nos defeitos, ou seja, corretivamente (Operador de máquina).

Esse depoimento permite que se entenda melhor o papel do “novo” trabalhador. Sua função é conduzir o processo; sua intervenção é mais cognitiva e menos manual e, por isso mesmo, sente-se mais qualificado para o trabalho do que seu colega que desempenha função equivalente na linha tradicional.

Hoje saímos do conceito de mão-de-obra para cabeça-de-obra. Além de fazer, o colaborador tem que pensar, propor melhorias, propor redução de custo. Agora ele tem mais tempo para isso, enquanto a máquina está fazendo o trabalho para ele (Líder de time).

Logicamente, esse conhecimento de nada vale, se o trabalhador não estiver disposto a partilhá-lo com seus colegas. Nesse sentido, o desenvolvimento dos requisitos ligados à personalidade e aos atributos do trabalhador, como responsabilidade, capacidade de comunicação, de trabalho em time, ou seja, o saber-ser, se tornam fundamentais.

Como a empresa espera incutir no grupo o espírito do trabalho em equipe, selecionou para os cargos de liderança justamente pessoas mais jovens e mais escolarizadas, que já adotavam em suas antigas unidades de trabalho um estilo de chefia menos impositivo e mais participativo. Mas o fato de, com a produção do motor *Fire*, ter se passado a lidar com subordinados mais escolarizados, acabou fazendo com que mudassem ainda mais o estilo de gerenciar.

Antigamente tinha o conceito de mandar; hoje as pessoas não aceitam mais isso, principalmente no Fire, onde o pessoal tem um conhecimento elevado. Eles têm mais horas de curso técnico do que eu tive. Muitas vezes eu me assusto um pouco com o nível de conhecimento dele (Líder).

Na Telemar, foram privilegiadas as habilidades de negociação, de trabalho em equipes e de comunicação; o comprometimento com o projeto da empresa; a capacidade de liderança e de adaptação; a flexibilidade; a capacidade de aprender e de empreender; a proatividade; e a criatividade. A empresa, ao mudar sua cultura de organização estatal, que oferecia a seus usuários produtos e serviços

para os quais não havia alternativa disponível, passou a negociar com clientes e fornecedores, num ambiente de concorrência acirrada.

[...] capacidade de negociação é importantíssima, quando for trabalhar em time, exatamente nessa linha aí, quer dizer, capacidade de negociar, de sentar, de discutir, de ouvir, de acatar e de trabalhar 'negocialmente' [...] (Diretor).

A capacidade de negociar pressupõe a visão do mercado e da concorrência, o conhecimento do negócio da empresa, a identificação das oportunidades e das ameaças.

Eu acho que a grande competência é a visão do todo, primeira grande competência. Primeiro você tem que ter visão do todo; segundo, trabalhar em equipe (Coordenador).

Visando a atingir seus objetivos estratégicos, o grupo Telemar passou a privilegiar a competência e o comprometimento, no entendimento de que o maior capital da empresa são as pessoas. Sob este aspecto, as habilidades de liderança, de comunicação e relacionamento tornam-se imprescindíveis.

[...] a habilidade de relacionamento interpessoal eu acho fundamental, porque a gente consegue resultado através das pessoas. Então, é fundamental que a gente tenha essa habilidade de comunicação e a sensibilidade de perceber o potencial das pessoas (Gerente).

[...] Como é que eu diria, de ter apego à empresa [...] comprometimento. Eu acho que é muito mais do que compromisso, é o comprometimento mesmo com a empresa (Gerente).

No mercado de telecomunicações, a mudança tecnológica ocorre em ritmo vertiginoso, o que acirra ainda mais a competição entre as empresas, exigindo dos gestores grande capacidade plástica: habilidades de adaptação, flexibilidade, proatividade, capacidade de aprender continuamente.

Dinamismo, autoconfiança, iniciativa... porque hoje a gente está num momento muito complexo. [...] Flexibilidade é um ponto importante também, e essa parte de julgamento.... (Supervisor).

DIMENSÃO CONCEITUAL

Neste tópico, pretende-se mostrar a maneira como, no contexto de flexibilização produtiva e de emergência do conceito de competência, ficou enfraquecida a dimensão conceitual da qualificação, representada pela formação, pelos diplomas e códigos de profissões.

O processo seletivo do Fire revelou a importância de terem os trabalhadores um grau de escolaridade mais elevado, uma vez que uma pessoa com segundo grau tem possibilidade de aprender mais rápido do que outra que tenha somente o primeiro grau completo.

O que a empresa privilegia, portanto, não é somente a escolaridade, mas, principalmente, a capacidade de aprendizagem. Na Fiat, pôde-se comprovar junto à área de desenvolvimento de pessoal, que o plano de preparação dos trabalhadores do Fire se desenvolveu durante seis meses de treinamento em sala de aula, perfazendo um total aproximado de 1.000 horas de formação e mais três meses em treinamento *on-the-job*. Os conteúdos englobaram conhecimentos de desenho, hidráulica, pneumática, lubrificação e manutenção de primeiro nível, processos de usinagem, qualidade, eletromecânica, eletrônica, Programação Lógica Computadoriza/PLC e Controle Numérico Computadorizado/CNC, Siemens 840D e *Total Productive Maintenance/TPM*.

Apesar da ênfase dada pela empresa à formação teórica, observou-se que o discurso dos empregados entrevistados revela uma maior valorização da prática do que da teoria, além de certa expectativa de retorno do investimento feito durante o treinamento.

Não é o fato de estar sendo treinado que vai deixar a pessoa mais qualificada. Se ela não puder colocar em prática o conhecimento, não adianta. A gente tem que ter a chance de desenvolver (Operador de máquina).

O maior embasamento técnico possibilitado pela empresa aos funcionários, além de garantir-lhes condições de executar o trabalho com mais precisão e qualidade, propicia-lhes maior satisfação na realização das tarefas, o que, por sua vez, contribui para que os trabalhadores "vistam a camisa da empresa".

Na Telemar-Minas, exige-se a formação em nível superior, qualquer que seja ela, como base para o exercício da gestão nos padrões exigidos.

Você pode ter qualquer formação, mas faz uma pós-graduação em recursos humanos. Já que a gente está nessa área, faz também gestão estratégica de negócios em nível de pós-graduação[...] (Coordenador).

O grupo empresarial usa diversas estratégias para a disseminação do conhecimento, tais como: seleção de estagiários para trabalhar junto aos profissionais da empresa; transferência de pessoas para outras regiões, com o propósito de difundir conhecimentos e habilidades e de implantar práticas e sistemas; consultoria de universidades e de empresas especializadas; *benchmarking*; contratação de profissionais de outras empresas; programas de informação, *feedback* e observação direta dos clientes; uso da intranet, além de outros programas utilizados anteriormente pela Telemig.

Objetivando implantar uma cultura de aprendizagem, criou-se, em 1999, a Universidade Telemar/Unite, com a missão de "desenvolver um sistema de aprendizagem profissional, o qual dará sustentação à elaboração das competências necessárias para a concretização dos objetivos estratégicos da Telemar e da internalização dos seus Valores" (TELEMAR, 1999).

A Universidade Telemar pretende ser a consciência crítica da organização e, nesse sentido, "não leva apenas informação aos Colaboradores, mas ensina-os a pensar e a entender o negócio da Telemar" (TELEMAR, 1999). Ao buscar criar um cultura Telemar, incutem-se crenças e valores nos empregados, que são motivados a usar sua subjetividade na busca dos melhores resultados para a empresa.

DIMENSÃO SOCIAL

O enfraquecimento da importância dos diplomas em relação aos saberes tácitos tem impacto direto nas negociações ou na barganha por melhores condições de trabalho, inclusive em termos de salários.

Como afirma Deluiz (1995 p. 198), a introdução de novas tecnologias desacompanhadas de modificações no padrão das relações de trabalho, pode levar à expansão do controle técnico em detrimento da autonomia dos trabalhadores na condução do processo de trabalho, cabendo à gerência o monopólio pelas decisões sobre os métodos e técnicas empregados no processo produtivo.

Essa circunstância, somada ao aumento de oferta de mão-de-obra qualificada e à retração dos postos de trabalho traz claras vantagens para a organização.

No passado, os acadêmicos saíam da faculdade com a ilusão de que o mercado os estava esperando de braços abertos. Não queriam trabalhar em turnos e coisas desse tipo; hoje eles já se sujeitam (Diretor).

Essa questão de natureza macrossocial possibilita às empresas incentivar e cobrar dos funcionários a continuidade de seus estudos, uma vez que o salário não está mais atrelado aos diplomas, mas, sim, às competências.

Até os anos 80, prevaleceu na Fiat de Betim a noção de que se tratava de uma enorme fábrica, constituída por grandes setores de produção, manutenção e controle de qualidade, hierarquizada e centralizada para a produção massificada. Havia uma clara separação entre produção e manutenção: a primeira, com uma massa de trabalhadores desqualificados, e a segunda, com trabalhadores altamente qualificados, gerando, de acordo com os depoimentos coletados, uma série de discriminações e preconceitos entre os funcionários. Os engenheiros e técnicos formados pelo SENAI e CEFET, por exemplo, constituíam um tipo de mão-de-obra escassa e, por isso mesmo, disputada no mercado, o que lhes garantia os melhores salários e também *status* mais elevado na fábrica.

No início da década de 90, começaram a ocorrer algumas mudanças na organização das linhas de produção, em função da necessidade de diminuir a distância existente entre seus trabalhadores e os que atuavam em órgãos de manutenção e apoio. A solução encontrada foi recriar o conceito de pequenas empresas, mediante a introdução de células de manufatura ou Unidades Tecnológicas Elementares – UTE, as quais absorveram essa concepção, em conformidade com a filosofia de produção enxuta. O passo seguinte foi a introdução da gestão do conhecimento e das competências, de forma a se obter uma gestão moderna, nos moldes descritos por Linhart (2000, p.27):

[...] desmobiliza o coletivo, ao tratar os trabalhadores como indivíduos, cujas relações com a hierarquia e com os colegas devem ser estabelecidas em função das necessidades da organização.

Essa individualização ocorre por meio de “uma gestão específica para cada trabalhador”, como afirmou um dos líderes de gestão entrevistados, reportando-se ao fato de que os superiores realizam entrevistas individuais com os funcionários para a definição dos objetivos e a avaliação do desempenho, a qual determinará aumentos individuais de salários e processos pessoais de formação, estabelecidos de comum acordo. Dessa maneira, é mais fácil introjetar os valores da cultura gerencial; além disso, conta-se com pessoal atento, disponível, flexível, capaz de interpretar, tomar iniciativas, enfim, adaptar-se às mudanças.

A mobilidade interna é outra meta perseguida pela empresa, pois possibilita a multifuncionalidade profissional. Se o trabalhador não se movimentar, é sinal de que está fora do processo. Nesse sistema, cabe, então, ao trabalhador desenvolver constantemente suas qualidades pessoais, aperfeiçoando permanentemente suas relações de trabalho. Tal aperfeiçoamento constitui-se em mais um artifício empresarial, na busca da individualização.

Depois de treinados, os funcionários recebem um certificado e um passaporte interno, o que significa que estão aptos a galgar outros postos de trabalho.

Mesmo que o aumento do conhecimento não esteja diretamente vinculado a reajuste de salários, no âmbito da empresa, externamente, pelo menos, o profissional pode garantir sua empregabilidade.

Trabalhei na Fiat dois anos, saí e fui fazer um curso de eletrônica durante um ano e meio. Quando voltei, meu salário continuou praticamente o mesmo. Acho que isso foi importante para eu permanecer no mercado de trabalho, mas não me deu o diferencial esperado. O mercado está meio saturado (Técnico).

O enfraquecimento da dimensão social da qualificação tem a ver com a neutralização dos movimentos sindicais; contudo, esse fato nunca chegou a ser um problema para a Fiat. Sabe-se que a unidade de Betim, por exemplo, sempre foi considerada paternalista e patrimonialista em sua gestão, ou seja, abre espaço para o engajamento nas atividades produtivas, bem como para a vinculação a qualquer outra instituição, como o sindicato. As estratégias participativas e motivacionais na empresa têm garantido os ganhos de produtividade, muito mais do que a introdução de inovações na base técnica, as quais sempre foram implementadas de maneira seletiva e cautelosa, de forma a trazer ganhos de

produtividade, mas numa estrutura de custos que não comprometa a competitividade da empresa no mercado.

Segundo Volpato (1998), na Itália, o grande processo de transformação produtiva vivenciado pela Fiat, após 1965, teve como objetivo minimizar o impacto do movimento sindical sobre a administração da companhia e garantir que o gerenciamento da empresa tivesse controle total sobre os padrões de organização do trabalho. Por esse motivo, a fase de reconstrução, no período pós-Segunda Guerra Mundial, foi marcada por uma estratégia de forte oposição às funções sindicais. A reorganização produtiva da Fiat italiana, nos anos 80, aconteceu após uma derrota sindical (marcha dos 40 mil em 1980) conduzida por Vittorio Ghidella, denominada "fábrica altamente automatizada" (*fabbrica ad alta automazione*) - FAA.

Diferentemente da empresa italiana, as inovações de base técnica na Fiat brasileira não têm sido introduzidas, propriamente, com o objetivo de desarticular o movimento sindical, o qual nunca chegou a se configurar numa verdadeira ameaça para a empresa. É preciso lembrar que foi justamente a ausência de uma cultura sindical forte que influenciou a decisão da empresa de instalar-se em Betim/MG.

A construção da fábrica da Fiat Automóveis em Betim iniciou-se em 1973 e, a partir daquela data, a empresa começou a empregar trabalhadores do município. Em 31 de dezembro de 1976, o Sindicato dos Metalúrgicos de Betim foi fundado e, de acordo com Garcia (1985), sua primeira diretoria eleita teve uma atuação marcadamente corrupta, tendo até mesmo sofrido uma intervenção por parte do Ministério do Trabalho, por desvio de verba.

Em 1978, eclodiu a primeira greve, reflexo do movimento operário do ABC paulista, em plena fase de ascensão. Em 1979 e 1984, aconteceram novas greves, dessa vez com resultados menos positivos em termos de conquistas trabalhistas, tornando muito tensas as relações entre o sindicato e a empresa. Contudo, no início dos anos 80, quando a Fiat introduziu o Projeto de Qualidade Participativa e, posteriormente, implementou a fábrica racionalizada, começou a sentir a necessidade de maior integração dos trabalhadores com seus objetivos.

A implantação da fábrica racionalizada foi precedida de uma ampla campanha anti-sindical e de uma readequação do quadro funcional. Contrataram-se trabalhadores mais jovens, mais escolarizados, e o que é importante, desligados dos movimentos de classe. Assim, gradualmente, as práticas fortemente autoritárias de controle foram sendo substituídas por métodos mais sutis, participativos e menos repressivos de cooptação.

A partir dos depoimentos obtidos na FIAT, verificou-se que a mudança do perfil gerencial, assim como a introdução de inovações tecnológicas implicaram em aumento da competência dos funcionários, uma vez que, no conjunto, trouxeram repercussões na produtividade final e na competitividade da empresa.

Na Telemar, foram colhidas entrevistas somente dos gestores. Evidenciou-se, contudo, o enfraquecimento da dimensão social da qualificação. Em relação à política salarial, a empresa adotou a remuneração variável, em função do desempenho. Foi criado na empresa um programa denominado Placar, pelo qual se fixavam as metas individuais e se atribuíam pesos, de forma a estabelecer parâmetros de remuneração variável.

[...] hoje, cada vez mais, o que é reforçado é o papel individual de cada um. Hoje, a forma de aferição de desempenho é tudo. Ela é diferente, é mais objetiva... são metas, metas por diretoria, por gerência, por coordenação, por supervisão (Diretor).

Enfatizam-se, portanto, as competências e o desempenho individual e grupal, o que facilita a gestão individualizada da força de trabalho. A avaliação do desempenho é uma exigência explícita do grupo empresarial e constitui o segundo pilar da gestão de competências, denominada "Gestão à Vista" na Telemar.

Avaliação de desempenho... Eles avisam no contrato [...] que há esses desdobramentos de metas... (Diretor).

O sindicato da categoria, vinculado à CUT (Central Única dos Trabalhadores), o SINTTEL (Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações), vinha tendo uma atuação bastante combativa no período compreendido entre 1979 e 1990, estabelecendo relação direta com os empregados, organizando greves, movimentos reivindicatórios e editando um jornal destinado a difundir a visão dos funcionários sobre os assuntos da companhia. Após a abertura política, a empresa passou a preparar-se para a privatização, e as relações com o sindicato tornaram-se menos tolerantes e mais conflituosas. Paulatinamente, o sindicato se enfraqueceu, em parte por causa do declínio do emprego formal. Em 1998, a empresa, preparando-se para a privatização, promoveu uma profunda reestruturação administrativa, acompanhada pela redução do quadro de pessoal e pela implantação de um programa de desligamento voluntário.

[...] eu, que tive experiência como diretor de recursos humanos da empresa, senti nesse período de pré-privatização um enfraquecimento muito grande, por exemplo, do sindicalismo. [...] Senti que eles tiveram capacidade mínima de mobilização, num período que seria rico para eles, um período que estava mexendo com a vida dos empregados (Diretor).

No discurso da empresa, passou-se a atribuir às competências um papel cada vez mais crítico, para determinar o grau de empregabilidade das pessoas e de competitividade da organização. As relações de trabalho passaram a ser marcadas pelo caráter de não-permanência, em oposição às garantias de emprego, benefícios e bons salários, anteriormente oferecidos. Além disso, acenou-se com o compartilhamento de responsabilidades entre empregadores e empregados e, em contrapartida da oferta de oportunidades de autodesenvolvimento pela empresa, os profissionais deveriam cuidar da própria carreira e comprometer-se com os resultados:

[...] um discurso que a gente vem fazendo desde antes da privatização é a questão da empregabilidade; a sociedade não garante mais empregos... as pessoas têm uma responsabilidade pessoal com sua empregabilidade. Então você tem que ter a responsabilidade de saber que tem que estar fazendo o seu (curso) de extensão à noite, melhorando suas habilidades profissionais [...] (Diretor).

CONCLUSÕES

A busca incessante da melhoria do desempenho tem levado as empresas a modernizarem sua gestão e a apostarem na elevação das competências de seus funcionários, como forma de aumentar sua produtividade e aprimorar a qualidade de seus serviços. Cada vez mais elas têm dependido da participação e do envolvimento de seus funcionários, que são constantemente desafiados a pensar em alternativas para ampliar a produção e os serviços, projetando formas de superar as expectativas da clientela. Por esse motivo, a dimensão experimental das competências assume tão grande importância. Ao mesmo tempo em que é preciso exercer um controle maior sobre a qualidade das ações efetuadas, pois erros ou iniciativas desnecessárias podem significar elevação dos custos, é desejável o aumento da qualificação dos trabalhadores, de forma desvinculada dos salários, para evitar a elevação dos custos das operações, inviabilizando a produção e a prestação de serviços. Esse contexto justifica o enfraquecimento das dimensões conceitual e social.

As evidências empíricas encontradas possibilitam a conclusão de que, nos dois casos estudados, a *dimensão conceitual* da qualificação é usada para reforçar a "cultura de aprendizagem", uma vez que qualquer tipo de formação apresentada pelo trabalhador atende aos propósitos das empresas pesquisadas, sendo necessária a formação em nível superior apenas para os gestores. Evidenciou-se

que os diplomas e certificados perdem seu prestígio se não forem complementados pela experiência que, em geral, é mais importante do que a formação acadêmica. A perda de prestígio dos diplomas acarreta, como conseqüência, o exercício de carreiras sem um direcionamento definido das profissões e ocupações, sendo inúmeros os casos em que as pessoas ocupam posições que nada têm a ver com a formação recebida. Debilita-se, assim, o comprometimento do trabalhador com os valores profissionais e desaparece a solidariedade à categoria, favorecendo o estabelecimento de relações de trabalho individualizadas.

A *dimensão social*, por sua vez, é enfraquecida pela retração do mercado de trabalho e pela perda de poder dos sindicatos, o que remete a um tipo de negociação salarial de caráter individualizante, emergindo daí o discurso da empregabilidade. Essa individualização ocorre por meio de uma gestão específica para cada trabalhador, a qual determinará aumentos individuais de salários e processos pessoais de formação, estabelecidos de comum acordo. Nesse contexto, o empregado torna-se responsável por sua permanência na organização e no próprio mercado de trabalho, razão pela qual precisa manter-se sempre atualizado e competente. As empresas, por sua vez, não oferecem mais garantias de permanência e passam a dividir com os empregados o ônus do desenvolvimento de suas competências.

A *dimensão experimental*, ao contrário, reforça-se com a gestão das competências, pela ênfase atribuída aos saberes (saber-fazer e saber-ser), procedimentos empíricos, habilidades, modelos mentais, capacidades, aptidões, inteligência, vontade, responsabilidades, atitudes, visão de mundo e valores. A subjetividade dos empregados, fruto de seus valores e crenças, comprometimento e sua solidariedade, bem como de sua capacidade de interagir com os demais atores da organização, de refletir sobre o trabalho, de compreender e interpretar as situações, é mobilizada para produzir os resultados organizacionais desejados, de forma a manter a empresa competitiva. Essa lógica encerra o caráter ideológico do discurso das competências e revela que a noção de qualificação vem sofrendo um deslocamento conceitual, que concorre para o fortalecimento (ou consolidação) do conceito de competência.

Em síntese, a questão central debatida neste trabalho diz respeito às decorrências da introdução do modelo de competências, qual seja, o fato de que sua emergência, ao mesmo tempo em que promove a ação compartilhada também parece ser objeto de restrição da atuação coletiva dos trabalhadores. Nesse sentido, o modelo de competências transfere ao trabalhador a responsabilidade pela melhoria de seu desempenho individual, impondo-lhe a obrigação de desenvolver processos autônomos de educação continuada, de modo a manter-se inserido no mundo das organizações.

Um dos caminhos para o engajamento dos indivíduos nas relações sociais e de trabalho, e revalorização da dimensão social da competência, seria o apontado por Deluiz (1995), qual seja, o desenvolvimento da competência política, por meio de um processo de formação que proponha ao mesmo tempo a expansão das potencialidades humanas e sua emancipação individual e coletiva.

REFERÊNCIAS

- BARATO, J. N. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- DELUIZ, N. *Formação do trabalhador: produtividade & cidadania*. Rio de Janeiro, Shape, 1995.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: _____ (org.) *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

- EVERS, F. T.; RUSH, J. C.; BERDROW, I. *The bases of competence: skills for lifelong learning and employability*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRIEDMAN, G. *Où va le travail humain?* Paris: Gallimard, 1951.
- GARCIA, F. C. Reflexões sobre a greve dos metalúrgicos da Fiat em 1984 ou como dar um passo a frente e dois passos atrás. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 1985, Fortaleza. *Anais...Fortaleza: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1985*
- HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETTI, C. J. et al. (org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.
- JORAS, M. *Le bilan de compétences*. Paris: Presses Universitaires de France, 1995.
- KERN, H., SCHUMANN, M. *La fin de la division du travail?* Paris: Maison des Sciences de l'Homme, 1984.
- LE BOTERF, G. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.
- LINHART, D. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado mas perigoso. *Trabalho & Educação*. Belo Horizonte, n. 7, p. 24-36, jul./dez, 2000.
- MANFREDI, S. M. As metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito. In: ENCONTRO ANUAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 13., 1999, Caxambu/SP. *Anais... Caxambu/SP: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, 1999*.
- NAVILLE, P. *Essai sur la qualification du travail*. Paris: Librairie Marcel Rivière et cie, 1955.
- PAIVA, V. et al. Qualificação e inserção alternativa no mundo do trabalho; a sociologia do trabalho para além da indústria. *Novos Estudos, s.l., n.48, p.121-142, jul.1997*.
- RAMOS, M. N. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação*. São Paulo: Cortez, 2001.
- SCHWARTZ, Y. De la "qualification" à la "compétence". *Rev. Education Permanente*, n.123, p.124-138, 1995.
- STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F. ; TANGUY, L.(Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.
- TOURAINÉ, A. A organização profissional da empresa. In: FRIEDMAN, G., NAVILLE, P. *Tratado de sociologia do trabalho*. São Paulo: Cultrix, 1953, v.1.
- TELEMAR. UNITE. s.l, 1999. (Documento de circulação interna).
- VOLPATO, G. Reorganizando o conflito: a experiência da Fiat Italiana. In: OLIVEIRA, F. e COMIN, A. A. (org.). *Os cavaleiros do antiapocalipse: trabalho e política na indústria automobilística*. São Paulo: Editora Entrelinhas/CEBRAP, 1998.
- ZARIFIAN, P. *A Gestão da e pela Competência*. In: Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro, 1996. (Trabalhos apresentados...).
- . *Objectif Compétence*. Paris: Liaisons, 1999.

O EMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA EMERGENTE DE GESTÃO: HISTÓRIAS DE SUCESSO

Francisco Sávio de Oliveira Barros*
João Luis Alexandre Fiúsa**
Ana Sílvia Rocha Ipiranga***

RESUMO

Em um contexto de índices crescentes de desemprego e desigualdades sociais, o empreendedorismo desponta como opção ou mesmo um sonho para muitos brasileiros, constituindo-se em alternativa para a geração do trabalho autônomo e para a formação de uma classe empresarial local. Este estudo tem como principal objetivo analisar, por meio de narrativas de histórias de vida, casos de sucesso de empreendedores cearenses. Para isto, vale-se de pesquisa de natureza qualitativa em três pequenas empresas sediadas em Fortaleza. Segundo constatou-se, para a compreensão do contexto que envolve a gestão de empresas empreendedoras torna-se evidente a pessoa do empreendedor, seu idealizador, seu estilo de liderança e modelo de gestão. As narrativas analisadas evidenciaram, ainda, a importância das iniciativas empreendedoras como compromisso de inovação sistemática para a economia local, favorecendo crescente melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento regional.

ABSTRACT

In a context of growing unemployment and social inequalities, the entrepreneurship becomes an option or even a dream for the Brazilian people. This theme represents an alternative for the autonomous work generation and creates a managerial local class. The main objective of this study is to analyze, using life histories narratives, success cases of Ceará entrepreneurs. This article used a qualitative research in three small load companies with head office in Fortaleza city. After the research, it was concluded that, for the context understanding that involves the enterprising companies administration, the entrepreneur's behavior becomes evident, as an idealistic, as a leadership style and as an administration model. The analysis evidenced the importance of the enterprising initiatives as a commitment of systematic innovation for the local economy. This initiative allows the growing improvement of the life quality and the regional development.

* Mestre CMA/UNIFOR

** Mestrando CMA/UNIFOR

*** Profª PPGA/UECE

INTRODUÇÃO

Em uma situação de índices crescentes de desemprego e desigualdades sociais no Brasil, o empreendedorismo aponta como opção para muitos brasileiros, independentemente de classe social, sexo ou idade. O sonho de ter seu próprio negócio, de ser dono de seu destino, cativa milhões de pessoas, seja por necessidade circunstancial ou oportunidade de momento. Surge, assim, mais uma alternativa para a geração do trabalho autônomo e para a formação de uma classe empresarial local, ao mesmo tempo em que são criadas novas opções de produtos e serviços para a sociedade (Paiva Jr. e Cordeiro, 2002).

Pensar estrategicamente deixou de ser um requisito de grandes empresas, de multinacionais ou de grandes negócios. Conhecer o próprio empreendimento, seus pontos fortes e suas limitações, já não é suficiente em um mercado em constante mudança e de crescentes exigências. Em ambiente de incertezas, o empreendedor necessita inovar e perseguir as oportunidades e, assim, desenvolver um elo entre a organização e o ambiente externo, por meio de rede de relações e alianças para a troca de informações e para a formação de uma inteligência de negócios, capaz de vir a se constituir em fonte de vantagem competitiva para a empresa.

Outrossim, o movimento empreendedor começa a ganhar forças no Brasil, como um propulsor da economia e do desenvolvimento local, e constitui ferramenta de criação de emprego e renda para a população, até então excluída do setor produtivo. Da mesma forma, o empreendedorismo tem um compromisso com a inovação sistemática; favorece a melhoria da qualidade de vida; e propicia o desenvolvimento regional, a formação de uma classe empresarial local, e a criação de novas opções de produtos e serviços para a sociedade.

Nessa corrente, um número crescente de pesquisas biográficas de empreendedores de sucesso evidencia como a história de vida dessas pessoas se confunde com a vida de sua própria empresa. Diante da relativa escassez de estudos acadêmicos que explorem a temática do empreendedorismo em um contexto regional e que evidenciem suas características, observando a realidade local, neste trabalho busca-se analisar, por meio de narrativas de histórias de vida, casos de sucesso de empreendedores cearenses. Tendo em foco este objetivo e procurando manter a estreita relação entre abordagem teórico-metodológica e pressuposto epistemológico de caráter fenomenológico, delineou-se a metodologia baseada na técnica da história de vida considerada como "vida de experiência do mundo" (Rosenthal, 2000).

Estruturado em seções, este artigo cobre os seguintes tópicos: revisão da literatura de suporte à investigação acerca dos aspectos conceituais, comportamentais e inovativos da administração e estratégia empreendedora; metodologia da pesquisa e a descrição dos casos mediante análise das histórias de vida narradas. Na última seção se apresentam algumas idéias conclusivas do trabalho.

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVAÇÃO: ASPECTOS CONCEITUAIS

Ao analisar o surgimento do empreendedorismo sob um contexto histórico, Previdelli e Dutra (2003) identificam duas correntes de pensamento que definem esse comportamento a partir de diferentes premissas. A primeira corrente surgiu no âmbito da economia, com os estudos de Richard Cantillon (1680-1734) e Jean-Baptiste Say (1767-1832). Essa corrente se desenvolveu com os trabalhos de Joseph Schumpeter (1883-1950). A segunda corrente, desenvolvida com os estudos de David McClelland, caracteriza o empreendedor sob a perspectiva comportamental e evidencia as características psicológicas e sociológicas de seu perfil.

Richard Cantillon, economista irlandês do século XVII, é considerado um dos criadores do termo empreendedorismo ao diferenciar a pessoa do empreendedor, o agente que assume riscos, do capitalista, o agente detentor do capital (Dornelas, 2001). Por sua vez, Jean-Baptiste Say define empreendedor como aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento (Bom Ângelo, 2003a). Contudo, foi Joseph Schumpeter o primeiro a destacar a pessoa do empreendedor dentro do pensamento econômico. Para ele, o empreendedor não é aquele que simplesmente abre um novo negócio ou investe em um novo produto, mas aquele que tem a idéia e a transforma em um bem de valor e lucrativo (Mintzberg et al., 2000).

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, o impulso fundamental que aciona e mantém o motor capitalista (Schumpeter, 1978). Sem inovação não há empreendedores, sem investimentos empreendedores, não há retorno de capital e o capitalismo não se propulsiona. Nesse sentido, a relação entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico é representada pela inovação, seja pela criação de novos produtos ou serviços, seja pela forma diferente de fornecê-los; pelo desenvolvimento tecnológico e pela capacidade de gerar novos empregos, estimulando o mercado de trabalho. (Festinalli, 2003).

Ao identificar o processo de inovação como o principal motivador do desenvolvimento econômico, Schumpeter (apud Vasconcelos, 2001) apresenta duas formas distintas e complementares para esse processo. A primeira relacionada à eficiência das operações atuais da empresa (*exploitation*); e a segunda relaciona-se à procura de novas alternativas e novos produtos (*exploration*). Esse autor caracteriza as duas correntes em microinovações e macroinovações, respectivamente. Nas duas situações o processo de inovação representa uma atividade de criação de valor. No primeiro caso, a criação de valor surge a partir do aperfeiçoamento dos valores já existentes. As macroinovações, por sua vez, surgem com a invenção de novos valores (Vasconcelos, 2001).

Consoante a literatura recente, a discussão sobre o tema do empreendedorismo poderá ser compreendida a partir de duas vertentes: a primeira diz respeito à geração de novos negócios ou à criação de uma empresa; a segunda vertente relaciona-se com a expansão de uma empresa ou negócio já existente. Em ambas situações, essa perspectiva do comportamento empresarial volta-se para a busca e para a exploração de novas oportunidades, criando valores econômicos e sociais para as pessoas.

Ser empreendedor não significa apenas abrir seu próprio negócio, mas também criar algo novo e diferente, seja produto, serviço ou tecnologia ou, ainda, mudar e transformar valores, seja fornecendo produtos ou serviços tanto de forma diferente como de forma renovada e única, "uma reinvenção do já conhecido" (Drucker, 2002). Para Baumol (1968), citado por Mintzberg et al. (2000), o empreendedor não é nenhum jogador ou um especulador, "não essencialmente um homem que escolha correr riscos, mas um calculista".

Com vistas a diferenciar a motivação do comportamento empreendedor, quando da criação de novos negócios, identificam-se duas forças propulsoras: a "oportunidade" e a "necessidade". Os empreendimentos de "oportunidade" surgem ao se investir em um novo negócio a fim de aproveitar uma circunstância favorável percebida no mercado. Já os casos de "necessidade" decorrem da criação de negócios na busca de trabalho e ocupação, quando é essa a melhor opção disponível em determinado momento. Esses dois tipos de negócios florescem, principalmente, em regiões com economias em pleno desenvolvimento e/ou com desequilíbrios sociais. Em países mais pobres, os empreendimentos de "necessidade" representam uma maior parcela (Bom Ângelo, 2003b).

Na opinião deste autor, existem cinco elementos fundamentais para a caracterização do perfil de um empreendedor:

- a) **Criatividade e inovação** – empreendedores conseguem identificar oportunidades antes das outras pessoas.
- b) **Habilidade** – direcionam seus esforços criativos para objetivos determinados e claros.

- c) **Força de vontade e fé** – acreditam fervorosamente em sua habilidade de mudar as coisas, e com perseverança buscam seus objetivos.
- d) **Foco na geração de valor** – buscam fazer as coisas da melhor forma possível, do modo mais rápido e com os menores custos.
- e) **Correr riscos** – quebram regras preestabelecidas, arriscam buscando formas diferentes de fazer as coisas.

A origem da Escola Empreendedora se deu no cerne dos conceitos da Economia. Inicialmente o papel do empreendedor não denotava importância no contexto da empresa e da indústria como um todo. Mintzberg et al. (2000) e Mintzberg e Quinn (2001) discutiram o perfil do comportamento empreendedor a partir da focalização das principais características da abordagem, quando da geração de estratégias. São elas:

- a) **A geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades** - o foco principal da organização empreendedora é a busca incansável por oportunidades, sem se deter na solução de problemas.
- b) **O poder é centralizado nas mãos do executivo principal** – esse poder pode se caracterizar por poder pessoal, liderança ou carisma. A autoridade está associada exclusivamente a um indivíduo que influencia toda a organização com suas idéias e visões.
- c) **A geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para a frente** – o executivo principal procura condições de incerteza nas quais a organização poderá obter considerável ganho e tomar as grandes decisões necessárias.
- d) **O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora** – a necessidade de realização pessoal se confunde muitas vezes com as metas da organização e o crescimento dessa parece ser uma manifestação daquela realização.

Segundo os mencionados autores, essas premissas quando aplicadas a um contexto típico de empresas em mercados emergentes ou em início de atividade podem resultar em respostas rápidas às situações de crise, flexibilidade na tomada de decisões e redução do tempo entre a concepção das idéias e a posterior transformação em requisitos de processos de inovação.

De forma complementar e conceitualmente, Drucker (2002) aponta algumas características que identificam o comportamento do empreendedor, tais como:

- a) **Busca da mudança** – o empreendedor sempre está buscando a mudança e a explora como uma fonte de oportunidade.
- b) **Capacidade de inovar** – contempla os recursos como uma nova capacidade de criar riqueza, sendo o instrumento próprio do espírito empreendedor.
- c) **Senso de missão** – mantém profundo senso de missão a cumprir, estabelecendo-a mediante definição dos produtos a serem produzidos e de quais mercados serão atendidos.
- d) **Estabelecimento da cultura** – estabelece e mantém a cultura de sua organização por meio de suas ações, valores e crenças, mostrando o que deve ser feito e o que não pode ser feito.

Objetivamente, segundo defendem Ferreira et al. (2002), a inovação é o resultado de uma administração empreendedora que segue algumas diretrizes e práticas internas: a organização deve ter uma estrutura receptiva à inovação; a mensuração sistemática do desempenho é necessária e a empresa deve implementar práticas coerentes com sua estrutura organizacional em termos de pessoas, remuneração, incentivos e recompensas que possibilitem e estimulem a busca incessante de inovações.

Destarte suas características comportamentais singulares, deve-se observar que na sua trajetória de vida e de seus empreendimentos, os empreendedores têm de lidar com múltiplas responsabilidades de líder único e com um grande número de influências, muitas vezes conflitantes, resultantes de suas relações sociais e profissionais.

Assim, o desenvolvimento de pequenos negócios é, destacadamente, dependente do contexto no qual estão inseridos, da influência da personalidade, da competência gerencial e da experiência da pessoa do empreendedor (Teixeira e Morrison, 2004). Na busca do aprendizado necessário, a inovação torna-se o meio pelo qual os empreendedores exploram a mudança como uma oportunidade para o desenvolvimento do negócio. Eles buscam, deliberadamente, as fontes de inovação como instrumento específico para o aprendizado contínuo, acompanhando as mudanças no mercado e percebendo e analisando as oportunidades para criar riqueza.

LIDERANÇA E COMPETÊNCIA RELACIONAL

As empresas atuantes dentro de um contexto empreendedor apresentam características peculiares voltadas para uma estrutura simplificada, com foco nas atividades operacionais que exigem maior gama de recursos e de pessoas. Essas empresas são identificadas também pela presença de uma liderança única, com uma visão definida e com objetivos claros e que estrutura essa organização de forma a possibilitar a consecução de seus intentos pessoais.

A sobrevivência e o sucesso sustentável de um empreendimento requerem uma combinação de criatividade e de capacidade de execução do dirigente. Segundo Bhide (1994), os empreendedores não podem depender apenas de investimento em novos produtos ou da antecipação de tendências. Precisam também executar bem, especialmente se seus conceitos podem ser facilmente copiados.

O líder sempre está presente ou acompanha todas as fases do negócio no intuito de garantir a implementação das ações adotadas a fim de alcançar seus objetivos visionários. Na liderança empreendedora, a persuasão é um atributo presente e necessário para fazer fluir suas decisões dentro da empresa na busca de sua aceitação. Como defende Festinalli (2003), essas decisões têm o apoio de grande parte dos sócios e as ações decorrentes são repassadas aos poucos níveis gerenciais para a posterior implementação.

No concernente à administração empreendedora, Ferreira et al. (2002) procuram instrumentá-la na ação de uma pessoa (empreendedor, líder, visionário) fundamentada em uma clara definição de dois aspectos primordiais e sempre presentes: a estratégia e a cultura da empresa. Nota-se que a visão e a atitude estratégica são condições, segundo esses autores, indispensáveis para se poder definir a pessoa do empreendedor e da administração empreendedora. Esta se mostra na definição do foco para as atividades da empresa e de seu objetivo. O "o que fazer" significa quais produtos devem ser produzidos e para quais clientes.

O aspecto da cultura indica o "como fazer". A liderança empreendedora busca criar e manter a cultura organizacional no seu dia-a-dia com exemplos, atitudes e ações pessoais, mostrando o que deve e o que não deve ser feito. Dessa forma, a cultura empreendedora é estabelecida pela vivência, pelos valores, procedimentos e práticas diárias na condução do negócio (Ferreira et al., 2002).

Conforme evidenciam os relatos de Hamm (2002), no processo de desenvolvimento dos negócios, os empreendedores enfrentam dificuldades e desafios para o aprendizado contínuo na busca de uma capacitação gerencial que se adapte às crescentes necessidades da administração do negócio e do mercado. A falta dessa capacitação pode vir a se constituir, não raras vezes, em obstáculos para sua competitividade e sustentabilidade.

Assim, concluem que "hábitos e habilidades que garantem o sucesso de um empreendedor podem minar sua capacidade de liderar organizações maiores" (Hamm, 2002, p. 86). Entre tais características, esse autor cita a tendência para o trabalho solitário, passível de ser identificado no desenvolvimento de iniciativas empreendedoras, e que pode ser nocivo para uma organização em expansão, a qual passa a depender de um conjunto de pessoas, sejam clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade e setores governamentais e da mídia.

Essa capacidade gerencial exigida decorre de habilidades interpessoais do empreendedor. Contudo, pode ser aprendida e desenvolvida mediante redes de relacionamento (*networks*) tanto pessoais quanto institucionais (Teixeira e Morrison, 2004). Outros benefícios advindos da atuação em redes de relacionamento se voltam para o envolvimento econômico e social com a comunidade, para a necessidade de reduzir as incertezas e para a renovação do negócio, estimulando o aprendizado e a inovação coletiva.

Ao conceituar as redes sociais, Teixeira e Morrison (2004, p. 112) recorrem a Shaw e Conway (2000) que as entendem como “[...] a composição dos relacionamentos nos quais as pequenas empresas estão envolvidas e que servem para conectá-las com o ambiente no qual existem e desenvolvem seus negócios”. No âmbito desses relacionamentos, o aprendizado ocorre com os *feedbacks* dos pares, dos clientes e fornecedores, como também por meio da experiência, sua e dos outros, formando interdependência de problemas e soluções comuns.

Sob o ponto de vista estratégico, desenvolver um elo entre a organização e o ambiente externo, compondo uma rede de contatos e de inter-relações, favorece a coleta de informações necessárias para a formação de uma inteligência de negócios que pode vir a se constituir em vantagem competitiva para a empresa no mercado. Adicionalmente, conciliar economia de escala, flexibilidade e favorecer a inovação são frutos da atuação em redes relacionais.

No processo de formulação dessas estratégias, os empreendedores demonstram uma orientação pautada em constante sintonia com o ambiente, monitorando as mudanças passíveis de impactar a organização e as oportunidades potencialmente favoráveis. Esse comportamento singular do empreendedor o coloca como um estrategista único e necessário para qualquer organização, pois, como afirmam Stevenson e Gumpert (1985), os empreendedores passam rapidamente da identificação da oportunidade para a perseguição dela.

Ainda na essência do processo estratégico, os aspectos visionários do empreendedor se mostram presentes no seu dia-a-dia e são indispensáveis para a empresa, tal como constataram Palich e Bagby (1995) ao afirmarem que os empreendedores categorizam cenários de forma muito mais positiva que outras pessoas, identificando mais forças *versus* fraquezas, oportunidades *versus* ameaças e potencial para melhoria de desempenho *versus* deterioração. A garantia dos aspectos citados, sob o ponto de vista do empreendimento, é atribuída à liderança visionária, com sua habilidade de perceber as oportunidades e de manter naturalmente a inovação sistemática, diferenciando-se e mantendo-se competitivo no mercado.

Por outro lado, o processo de formação da estratégia, centralizando em uma única pessoa as decisões do negócio, pode levar à forte dependência dessa liderança em detrimento de uma interação entre os colaboradores e de um processo participativo, representando as principais deficiências e restrições apontadas pela escola empreendedora. Como sintetizam Mintzberg et al. (2000), ao se basear na saúde e nos “caprichos” de uma única pessoa, a abordagem empreendedora é muito arriscada para o sucesso da empresa.

Para superar essas restrições, os autores sugerem que é preferível construir uma organização visionária a se basear unicamente em um líder com visão. Dessa forma, as premissas aplicadas para a estruturação de uma organização empreendedora podem possibilitar a flexibilidade, a adaptabilidade e a inovação necessárias para o sucesso duradouro do empreendimento.

Do discutido, é possível inferir que a manutenção de redes de relacionamento para a formulação de estratégias empreendedoras é tão importante quanto a inovação deliberada e a administração empreendedora. Assim, o comportamento do líder empreendedor constitui a própria razão do seu espírito e visão; é seu principal motivador para a tomada de decisão e ferramenta para a administração do empreendimento.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste estudo de natureza qualitativa, utilizou-se a técnica da história de vida para a captação dos dados. Segundo Haguette (1999), a técnica da história de vida serve como referência para avaliar conceitos e teorias que tratam do mesmo problema para cujo propósito as informações foram tomadas e podem fornecer uma riqueza de detalhes sobre um "processo em movimento", possibilitando íntima compreensão da vida dos autores.

Em relação ao escopo, a pesquisa classifica-se como Estudo Multicaso, porquanto se ateu à história de três pequenas empresas sediadas em Fortaleza. Os empreendedores foram selecionados por critério intencional e não-probabilístico, inicialmente, por pertencerem a diferentes setores, respectivamente: confecções (moda praia), alimentação e serviços (promoção de eventos), incluindo ainda o reconhecimento da empresa na realidade local e o tempo de atuação no segmento, todas já estabelecidas há mais de onze anos.

No estudo de casos, os instrumentos de coleta de dados podem ser diversificados, dando flexibilidade à análise (Yin, 1994). Diante disso, serviu-se de uma entrevista temática, aplicada de forma individual. Julgou-se adequada a escolha da entrevista temática, pois os temas têm estatuto relativamente definido na trajetória de vida dos depoentes, hajam vista o papel desempenhado e o envolvimento e experiência em acontecimentos ou conjunturas históricas das empresas por eles empreendidas (Alberti, 1989). As temáticas abordadas nas entrevistas foram estabelecidas a partir das categorias teóricas sobre a administração e estratégias empreendedoras, liderança e comportamento do empreendedor, e refletem, sobretudo, os objetivos deste estudo.

Para Rosenthal (2000), a reconstrução da história de vida exige um procedimento analítico, que se segue à acumulação seqüencial do texto. Por serem as narrativas um tipo particular de organização de enunciados, ou, ainda, "representações de ações" (Adam e Revaz, 1997), os acontecimentos relatados nas entrevistas foram transformados em histórias mediante operação que reuniu um conjunto de ações em um todo significante, construindo assim, no primeiro momento, uma composição narrativa (Quadros 1, 2, 3). Essa operação orientou-se pelo princípio da narratividade quando explica que as pausas não se fazem em função das frases, mas em função de macroproposições mais amplas e de recortes de acontecimentos.

Conforme explica Spink (1999), esse diálogo entendido à luz de categorias e informações contextuais variadas faz emergir a interpretação como elemento intrínseco ao processo de pesquisa. Dessa forma, iniciando com as categorias teóricas, esse processo levou, no segundo momento, à redefinição das categorias analíticas em torno de cinco blocos temáticos, a saber: 1. a origem e a força propulsora do empreendimento; 2. liderança e competência relacional; 3. inovação e criatividade; 4. o grande momento do negócio; 5. a formação das estratégias e visão de futuro.

EMPREENDEDORISMO NO CEARÁ: HISTÓRIAS DE SUCESSO

Com o intuito de se obter a história de vida segundo a qualidade da sua própria *gestalt*, neste tópico serão apresentadas as composições inteiras das três narrativas dos empreendedores: Liana Serra Franklin Tomáz, da Água de Coco; Edson Braga Filho, da Bom de Vera Confeitaria; e Aílton Júnior, da Click Promoções. Em seguida, buscando ressonâncias na literatura articulada na primeira fase deste estudo, se expõe a análise final das narrativas baseadas nos blocos temáticos definidos durante o processo interpretativo. Apesar de esses temas estarem inter-

relacionados, foram apresentados separados e exemplificados com trechos extraídos das histórias de vida.

COMPOSIÇÃO NARRATIVA DA EMPREENDEDORA LIANA
SERRA FRANKLIN TOMÁZ, DA ÁGUA DE COCO

**Quadro 1 – Composição Narrativa de Liana Serra Franklin
Tomáz, da Água de Coco**

A vida profissional da Sr^a Liana Serra confunde-se com a própria história da empresa Água de Coco, atuante na área de confecções e de moda praia, com sede na cidade de Fortaleza. Essa empresa iniciou suas atividades em 1987, conta hoje com uma fábrica em Fortaleza e seus produtos estão presentes em diversas lojas das principais capitais brasileiras e de alguns países como Portugal, Estados Unidos, Espanha e Austrália. A Água de Coco tem participado nos últimos seis anos de eventos de moda no Brasil e na cidade de Miami, nos Estados Unidos, dentro de um processo de abertura de novo mercado e promoção da marca. A empresa emprega hoje cerca de trezentos funcionários distribuídos nas funções administrativas e de produção. A estrutura administrativa da empresa é bastante simplificada; contudo conta com setores bem definidos no âmbito do apoio administrativo e da produção. As funções de marketing e finanças são desempenhadas por familiares (filho e marido, respectivamente). Na produção, a tônica é a existência de funcionários com bastante tempo de empresa, que vêm acompanhando o próprio crescimento da empresa. Atualmente, a empresa desenvolve ações destinadas à implantação de uma loja na cidade de São Paulo, em região reconhecida como pólo de moda (rua Oscar Freire). A penetração no mercado internacional está sendo planejada a partir do corrente ano e, de forma concreta, iniciou-se com a participação em uma feira de moda em Miami. Para a empreendedora, o sucesso da Água de Coco é resultado de sua criatividade e do conhecimento perfeito do produto e do mercado, alcançado com a experiência adquirida ao longo de muitos anos de trabalho e de pesquisa, e por meio do acompanhamento constante das tendências do mercado nacional e internacional. A forma de administrar a empresa é caracterizada por relações informais com claros envolvimento pessoais, proporcionando um clima de confiança e respeito. Destarte essa pretensão informalidade, a presença e a supervisão direta da empreendedora são uma constante na busca do controle efetivo e da garantia da implementação das decisões e de suas orientações. A delegação de competência para os responsáveis pelos setores é incentivada, mas com limitações para os aspectos operacionais do dia-a-dia do setor. As decisões sobre investimentos, estratégias, grandes compras e criação são indiscutivelmente centralizadas na pessoa da dirigente. Outra decisão tipicamente empreendedora deu-se com a criação pela empresa de outra marca: a CocoBis, com fábrica própria, fundamentada na característica sazonal do mercado de moda praia e na oportunidade de se ofertar novos produtos, de outros segmentos da moda, nos períodos de menor demanda. Com apenas dois anos de criação a CocoBis já conta com cinco lojas e está presente em *shoppings* de classe média e alta da cidade.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados coletados na entrevista.

Interpretando a História de Vida: a Análise da Narrativa

Bloco Temático 1 – A origem e a força propulsora do empreendimento

Trecho da história de vida: [...] quando eu casei com 17 anos não tinha nenhuma perspectiva de trabalho. [...] então eu comecei a viajar para o Rio e trazia roupa para vender. Depois, eu achei que no mercado tinha uma lacuna para fazer moda praia [...] No começo foi a necessidade e por fim o reconhecimento que tinha um perfil no mercado que podia ser atingido pela moda praia [...] fui na Caixa Econômica, empenhei todas as jóias da minha mãe e da minha sogra para poder comprar o maquinário [...] É risco calculado... Nada de jogar porque isso aqui não é um jogo [...] (relato da empreendedora da Água de Coco).

Alinhando-se com as definições de Bom Ângelo (2003b) em relação às forças propulsoras do empreendimento, a origem do negócio Água de Coco pode ser caracterizada sob os dois aspectos: o de oportunidade e o de necessidade. Representa a percepção da empreendedora do potencial de mercado para o produto na cidade de Fortaleza, ao mesmo tempo em que atende ao critério de necessidade pessoal de ocupação e alternativa de renda. O fato de o investimento inicial ter vindo na forma de financiamento sob caução em um banco demonstra a disposição de assumir riscos calculados, característica típica dos empreendedores. Dessa disposição, aliada à experiência adquirida na atividade informal de compra e venda de roupas, resultou o empreendimento atual e a marca Água de Coco, de reconhecimento nacional.

Bloco Temático 2 – Liderança e competência relacional

Trecho da história de vida: [...] a minha característica mais forte é perfeccionismo (pausa), de querer fazer sempre o melhor, de ter uma visão melhor. Hoje em dia, eu tenho uma equipe tão boa (pausa) que eu posso passar um mês viajando, que funciona tudo. Sempre com a minha orientação, [...] trago as idéias e deixo sempre eles fazerem (pausa). Agora, tem hora que eu quero assim e pronto [...] eu quero sempre coisa nova, e tudo o que eu faço, eu anoto, eu [...] escrevo num papel ofício, assino, ninguém rasga os meus papéis, por que eu digo, cadê o pedido tal que eu passei [...]. Por conta do São Paulo *Fashion Week*, a gente saiu nessa edição (revista *Colezone*). É, deve ser essa (revista) e, também, porque a gente faz esses desfiles, então, GNT, CNN, a gente vai dar entrevista pra CNN. Então isso chega muito rápido. [...] É, eu realmente não sou uma pessoa, sou totalmente, uma pessoa totalmente alheia a coisa material, mas também adoro ir pra praia comer caranguejo, adoro comer (pausa) peixe na beira da praia, adoro tomar banho de mar. [...] a coisa mais importante hoje realmente é a integração da minha família, não tem outra coisa mais importante. [...] (relato da empreendedora da Água de Coco).

Com destacado foco na geração de valor, conforme definido por Bom Ângelo (2003b), a empreendedora se identifica como uma pessoa que está sempre buscando o melhor, procurando fazer sempre da melhor forma e sempre o melhor produto, característica essa transferida para as atividades da empresa e para o dia-a-dia dos funcionários. A delegação de competência para os responsáveis pelos setores é incentivada, mas com limitações para os aspectos operacionais da rotina do setor. O poder é centralizado nas mãos da empreendedora e caracteriza-se pelo poder pessoal, liderança e carisma. Esses aspectos contribuem para o estabelecimento de uma cultura por meio de suas ações, valores e crenças, mostrando o que deve ser feito e o que não pode ser feito (Drucker, 2002).

Na trajetória da vida dos empreendedores, as dimensões pessoal e profissional estão em constante interação. Aspectos pessoais ligados à família, amizades e realização profissional caminham de forma integrada, apesar de muitas vezes parecerem conflitantes. A simplicidade e a informalidade constituem evidências na

teia de relações sociais dessa empreendedora que privilegia a “integração da família” como suporte para as diversas responsabilidades e exigências de uma vida de desafios, como também influenciam seu modo de liderança e sua motivação para a administração do empreendimento, dando-lhe contornos singulares.

Bloco Temático 3 – Inovação e criatividade

Trecho da história de vida: [...] desde que a gente começou, eu não copio nada de ninguém, eu viajo, faço pesquisa cultural, vou pra Índia, vou pra Bali, vou pro Marrocos (pausa) [...] a pessoa tem que ter a sensibilidade da cor [...] todas as cores da Água de Coco são exclusivas, eu vou pra dentro da estamparia e faço toda a mistura de cores com o pessoal [...] na São Paulo *Fashion Week*, a gente fez cromoterapia, a gente foi atrás de um pintor local, ele desenvolveu umas telas para a gente fazer as estampas, [...], mas quem deu a idéia das telas fui eu, ele só fez pintar [...] nós criamos.[...] A criação, o produto, estão na minha cabeça, a estratégia está na minha cabeça [...] (relato da empreendedora da Água de Coco).

A inovação e a criatividade constituem as principais características do empreendedor. A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente (Drucker, 2002). Nas coleções da Água de Coco, a criatividade está sempre presente. A idealizadora do negócio e empreendedora também é a responsável pela criação dentro da empresa. Todas as idéias de produtos, cores e estampas, depois de tomada a decisão para produzir, são repassadas para o setor de desenvolvimento que dará forma ao novo produto. Para ela, o sucesso da Água de Coco é fruto da criatividade, do desenvolvimento constante e do perfeito conhecimento do mercado alcançado com a experiência adquirida ao longo de muitos anos de trabalho de pesquisa e de acompanhamento constante das tendências do mercado nacional e internacional, o que é feito em viagens (inclusive de funcionários) a vários países, fazendo contato com diferentes culturas.

Bloco Temático 4 – O grande momento do negócio

Trecho da história de vida: [...] o maior momento de emoção da marca foi o ano passado, a primeira vez que a gente participou do São Paulo *Fashion Week*, a gente fez uma coleção baseada no artesanato do Ceará. Então, a gente usou música do Fagner, a gente escolheu a carnaúba como tema principal, uma árvore que é nossa, típica da nossa região, e aí foi um sucesso[...] (relato da empreendedora da Água de Coco).

O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora e a necessidade de realização pessoal muitas vezes se confunde com as metas e o crescimento da organização (Mintzberg et al., 2000). Esse aspecto pode ser identificado em relação à empresa Água de Coco e sua empreendedora. Ao falar do grande momento da empresa, Liana Serra transmite sinais de indiscutível emoção. Este momento foi vivido quando da participação da marca Água de Coco, pela primeira vez, no desfile da São Paulo *Fashion Week* realizado em 2002, um marco de realização pessoal e profissional. O resultado desse trabalho foi o reconhecimento e a consolidação da marca no âmbito nacional e ainda uma divulgação no nível internacional, tendo ocupado espaço em revistas de moda conceituadas internacionalmente e na mídia televisiva.

Bloco Temático 5 – A formação das estratégias e visão de futuro

Trecho da história de vida: [...] eu comecei um processo diferente. Eu ao invés de começar aqui em Fortaleza, eu comecei a nível nacional. Então foi mais fácil pra mim eu começar no âmbito nacional e depois fazer a marca forte aqui. [...] é devagar o processo, não existe nenhum processo de crescimento de produto, nem de marca do dia pra noite. Não quero

ficar no topo, não quero ser a primeira, pelo contrário, quero ficar entre as melhores, mas não quero jamais ficar em evidência. Ficar em evidência, a cobrança é muito forte. [...] como a moda praia é muito sazonal, o primeiro semestre é muito fraco o movimento, eu queria uma coisa sazonal, só que acabou que a outra marca cresceu (relato da empreendedora da Água de Coco).

Apesar de a geração de estratégias na empresa empreendedora ser caracterizada por grandes saltos para a frente e o crescimento ser a meta dominante, na busca de novas oportunidades e de maiores ganhos (Mintzberg et al. 2000), nesse empreendimento verifica-se um objetivo processual de expansão e as estratégias estão voltadas para um crescimento gradual e sustentável.

O mercado da moda pode ser considerado muito sensível, bastante competitivo e ainda sujeito à concorrência de um comércio informal e de limitado controle sobre os produtos e sobre sua comercialização. Em parte, esse comportamento justifica a posição da direção da Água de Coco quanto ao seu futuro no mercado nacional e a decisão de entrar no mercado americano com muita cautela e de forma bem estruturada, com vistas a uma participação lenta, mas sustentável. Outra decisão tipicamente empreendedora deu-se com a criação pela empresa de outra marca: a CocoBis (outra empresa) e com fábrica própria. Essa decisão foi fundamentada na característica sazonal do mercado de moda praia e na oportunidade de se ofertar novos produtos, de outros segmentos da moda, nos períodos de menor demanda.

COMPOSIÇÃO NARRATIVA DO EMPREENDEDOR EDSON

BRAGA FILHO DA “BOM DE VERA CONFEITARIA”

Quadro 2 – Composição Narrativa de Edson Braga Filho, da Bom de Vera Confeitaria

A Bom de Vera Confeitaria iniciou suas atividades em 1983, inicialmente na informalidade, como um negócio de família desenvolvido na própria residência dos empreendedores. Após cinco anos de atividades, o atual dirigente, Sr. Edson Braga, filho dos idealizadores do negócio, entra na empresa, então com quatorze anos de idade, nas funções de auxiliar de serviços gerais, vindo a assumir sua direção aos dezessete anos. Em 1997, foram abertas as duas primeiras filiais da empresa. Em 1999, após um estudo minucioso, a empresa reformula suas ações estratégicas voltadas para o crescimento da empresa; a partir desse momento sob a forma de franquias. Assim, a estrutura de apoio da empresa foi redesenhada e dado início à construção de uma fábrica para concentrar toda a produção destinada às lojas próprias e franqueadas. A fábrica iniciou suas atividades em meados de 2001. A preocupação com o desenvolvimento tecnológico é uma realidade na empresa. A aquisição de um equipamento para a produção automatizada dos produtos foi um marco decisivo e facilitador para a expansão do negócio. O principal dirigente muitas vezes acompanha pessoalmente as informações do mercado, ouve pessoalmente o cliente e transforma suas necessidades e sugestões em características de seus produtos. Os concorrentes são monitorados e, das empresas de outros setores, são elaboradas avaliações comparativas de processos ou de atividades que de alguma forma possam agregar melhorias para a empresa. Destarte essa “centralização” de idéias, a empresa possui em sua fábrica um profissional responsável pelo desenvolvimento de produtos, ao tempo que incentiva a participação em equipe de gerentes e de franqueados nesse processo criativo. Apenas em sua fábrica a empresa emprega cerca de cem funcionários diretos. No tocante à organização, a empresa apresenta uma estru-

tura simples, com poucos níveis de decisão. No apoio administrativo da fábrica são apenas quatro funcionários. Em um nível superior de gerência estão os responsáveis pelo setor comercial e financeiro (uma filha dos idealizadores do negócio). A produção é supervisionada por engenheiro de alimentos e de produção. Atualmente a empresa conta com onze lojas em Fortaleza, sendo três próprias e duas na cidade de Natal-RN, e está em processo de abertura de duas novas lojas no interior do Estado. A produção (atualmente com 42 produtos diferentes) é toda centralizada na fábrica, situada na cidade de Caucaia e repassada, usando uma estrutura de logística para as filiais e franqueadas no Estado como também da cidade de Natal. As lojas são responsáveis pela fase final de preparo e acabamento dos produtos e o atendimento ao cliente.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados coletados na entrevista.

Interpretando a História de Vida: a Análise da Narrativa

Bloco Temático 1 – A origem e a força propulsora do empreendimento

Trecho da história de vida: [...] O negócio começou com a minha mãe como um complemento, digamos, de família; ela gostava muito e gosta de fazer, desenvolver receitas e produtos [...], para a minha mãe não era ambição de vida dela crescer, era um negócio que era só pra completar a base familiar e ocupar mais o tempo dela. [...] com quatorze anos eu entrei no negócio, entrei como funcionário mesmo, assinaram até minha carteira como auxiliar de serviços gerais [...] e assim comecei a ver como a coisa funcionava, e aí com dezessete anos eu assumi a empresa, assumi o negócio.[...] (relato do empreendedor da Bom de Vera).

A Bom de Vera Confeitaria iniciou suas atividades como um negócio de família desenvolvido na própria residência dos empreendedores, como uma forma de complemento da renda familiar e como ocupação para uma “mãe de família”, o que caracteriza um empreendimento com motivação de “necessidade”, conforme apresentado por Bom Ângelo (2003b). O início da vida profissional do atual empreendedor (filho da idealizadora) veio a transformar o empreendimento e impulsioná-lo para o crescimento e para a consolidação no mercado. Essa segunda geração de empreendedores pode ser caracterizada pela procura de condições de incerteza para a obtenção de maiores ganhos e crescimento, na forma de estratégias empreendedoras (Mintzberg et al., 2000).

Bloco Temático 2 – Liderança e competência relacional

Trecho da história de vida: [...] eu me cobro muito, e quero trabalhar pra tentar reverter isso, agora não vai dar porque realmente eu tenho que estruturar, formar pessoas, que [...] hoje, realmente, a gente faz um pouco de tudo.[...]. Nós temos total acesso ao sistema de lá e ele ao sistema daqui, quando o caminhão sai daqui, ele já sabe quando vai chegar [...].[...] quando você envolve um terceiro, é, encara um franqueado muito mais importante, e com muito mais, eu tenho que respeitá-lo [...]. O maior valor é a gente tá aqui conversando e eu saber qual da idéia de vocês é experiência pra mim. Acho que a troca de informação é mais importante do que tudo. [...] É assim, hoje eu faço muito curso, faço curso demais, palestras, sempre a gente faz [...] E procurar pessoas do seu lado que realmente venham lhe agregar. Não tá com pessoas que venham pra te fazer de “xxx” [...] nunca perder a esperança de confiar nas pessoas. Então, você tem que realmente, acreditar, sempre [...] (relato do empreendedor da Bom de Vera).

O principal dirigente da Bom de Vera muitas vezes acompanha pessoalmente as informações do mercado, observando outras empresas em visitas, ouvindo

pessoalmente o cliente e transformando suas necessidades e sugestões em características de seus produtos. Seu envolvimento pessoal no acompanhamento das atividades da empresa, a fim de garantir a implementação das ações adotadas e o direcionamento dos esforços criativos para os objetivos determinados, constitui elemento fundamental para a caracterização do empreendedor, conforme estabelece Bom Ângelo (2003a), ao mesmo tempo em que cria e mantém uma cultura organizacional, por meio da transparência de valores e crenças (Drucker, 2002).

No relato desse empreendedor, identifica-se uma preocupação com a dimensão profissional em suas relações sociais. Em sua trajetória de vida, os constantes contatos com parceiros (franqueados) e clientes têm influenciado e dado origem a inovações no negócio e nos produtos lançados no mercado, e mostra um dos benefícios da atuação em redes, que é a busca deliberada da inovação, mediante percepção e identificação de oportunidades para criar riqueza. Destarte o *feedback* dos parceiros e clientes, o aprendizado do empreendedor ocorre com a experiência de seus pais (idealizadores do negócio) e por meio de contatos com profissionais quando da participação em cursos e palestras que servem, também, para consolidar sua inserção no contexto do mercado.

Bloco Temático 3 – Inovação e criatividade

Trecho da história de vida: [...] Nós fomos a primeira empresa franqueadora, no nosso segmento de confeitaria, no Nordeste. [...] ninguém inventa nada, você apenas escuta, eu escutei um cliente meu. Eu tava uma vez na loja conversando com o cliente, perguntei o que ele achava que tava faltando, que tava precisando melhorar. Ele disse o seguinte: eu queria encontrar numa confeitaria (pausa) chegasse e tivesse tudo novo, tivesse a torta, tivesse o salgado, tivesse refrigerante, é tudo novo, um pacote [...] aí começou a invenção. Então eu comecei, captei aquilo e fiz o papel, montei o kit [...], eu nunca me espelhei nos meus concorrentes diretos, a gente tem que ver o mercado com maior amplitude, eu tenho que saber entrar em uma oficina mecânica, trazer o que tem de bom naquela oficina mecânica pro meu negócio, você não inventa nada, você apenas melhora o que os outros fazem, e você vai adaptando, para alguma coisa que seja interessante pra você [...] (relato do empreendedor da Bom de Vera).

A inovação sistemática tem sido uma constante na vida do empreendimento Bom de Vera. Para facilitar o processo de inovação e melhoria, a empresa mantém uma rotina de ouvir seus clientes e seus parceiros. Um resultado desse processo foi a criação do “kit Bom de Vera”, um produto de sucesso da empresa, que surgiu em decorrência de sugestão de um cliente que buscava comodidade e rapidez. O acompanhamento do mercado é feito mediante um processo de *benchmarking* informal pelo próprio dirigente em viagens e visitas locais e a outras cidades do país na busca de oportunidades e melhorias para o seu empreendimento. Essa busca ativa por novas oportunidades é o principal foco da estratégia empreendedora, segundo Mintzberg et al. (2000), e uma característica singular da Bom de Vera, tanto na forma de novos produtos, como de novos equipamentos ou de nova tecnologia.

Bloco Temático 4 – O grande momento do negócio

Trecho da história de vida: [...] peguei a oportunidade, que era copa do mundo e aniversário (pausa) de dez anos da gente. Só, meu amigo, que em vez de trabalhar seis horas por semana, se trabalhava era direto, vinte e quatro horas por dia pra poder atender (pausa) [...] Aí foi que eu comecei realmente a crescer, a inventar os kits. Inventar, aí começou a surgir dessa forma, que quando a gente começou, e aqueles dezoito funcionários que eu demiti, contratei quarenta [...] (relato do empreendedor da Bom de Vera).

“O grande momento do negócio” Bom de Vera deu-se no período da Copa do Mundo de Futebol em 1998, quando a demanda teve um “estouro danado”. Esse aumento deve ser creditado à automatização da produção (após compra de equipamento) e aos novos produtos da empresa, puxando decisivamente o crescimento da empresa, o que mostra o acerto das decisões estratégicas de investimento, aliando visão e disposição para assumir riscos, como também emerge a tênue distinção entre a realização pessoal e as metas da organização.

Bloco Temático 5 – A formação das estratégias e visão de futuro

Trecho da história de vida: [...] aí eu comecei a ver o caminho de abrir as lojas próprias, comecei a estudar muito sobre franquia e nós fomos a primeira empresa franqueadora do nosso segmento no Nordeste [...] eu sempre gostei muito de viajar, pra conhecer, pra pesquisar e em meio às minhas viagens eu encontrei uma maquininha fabricada no Japão, eu estava nos Estados Unidos, que fazia bombons recheados [...] conseguiu fazer a coxinha automatizada [...] aí eu consegui ainda um outro financiamento pra dar a entrada na máquina. [...] A Bom de Vera pretende ser uma rede nacional e até mesmo internacional de *fast food* de doces e salgados, uma rede (pausa) nacional, vamos trabalhar para que seja na minha geração (relato do empreendedor da Bom de Vera).

Os empreendedores, como estrategistas, passam rapidamente de uma situação de identificação de oportunidades para sua perseguição. Ao formular suas estratégias, o empreendedor demonstra constante sintonia com o ambiente, monitorando as mudanças (mercado e tecnologia) que possam afetar a empresa e observando as oportunidades favoráveis. A aquisição de um equipamento para a produção automatizada dos produtos foi um marco decisivo e facilitador para a expansão do negócio da confeitaria “Bom de Vera”.

COMPOSIÇÃO NARRATIVA DO EMPREENDEDOR

AÍLTON JÚNIOR, DA CLICK PROMOÇÕES

Quadro 3 – Composição Narrativa de Aílton Júnior, da Click Promoções

A Click Promoções iniciou suas atividades em 1992 após a experiência pioneira e de êxito do Bloco Araboneco no pré-carnaval de Fortaleza. Após o sucesso do pré-carnaval de 1992, decidiu-se para a abertura de uma sociedade com o Sr. Célio (seu atual sócio) que mantinha trabalhos com as bandas que animavam os eventos carnavalescos da Bahia; deste “casamento” surgiram A Click Promoções e O Fortal, um evento de sucesso consolidado. A força propulsora do empreendimento foi, decisivamente, a oportunidade percebida pelo empreendedor do potencial de nossa cidade para um produto com características inovadoras para a realidade dos eventos carnavalescos no Ceará. A escolha pelo mês de julho para a realização do Fortal foi mais uma decisão visionária do empreendedor que veio a se configurar em pleno e indiscutível sucesso. Atualmente, o principal produto da Click Promoções e motivo de sua criação, o Fortal, já é um evento consolidado e consta do calendário de eventos turísticos do Estado, divulgando o Ceará no Brasil e exterior. O trabalho em equipe é uma tônica dentro da empresa que conta com estrutura diferenciada e adaptada para os períodos de concentração de trabalho e esforços, como é o caso da fase que antecede o Fortal. Nesse período, a estrutura torna-se mais grandiosa e com mais pessoas engajadas nas atividades, muitas delas contratadas apenas para esse período, contando com várias assessorias e equipes encarregadas por cada atividade, porém sem-

pre com a supervisão constante do empreendedor que, com sua presença, demonstra dedicação, respeito e valores pessoais. Após o Fortal, a empresa retorna a uma estrutura simplificada, ficando apenas aquelas pessoas necessárias para a manutenção do dia-a-dia da empresa. Após cada evento, a Click promove uma avaliação criteriosa dos resultados e do desempenho dos diversos órgãos envolvidos. Estatísticas de número de incidentes, de furtos, roubos, atendimentos médicos, entre outros, são levantadas para que se tenha uma real dimensão do porte do Fortal e para que sirva de base para mudanças e correção das falhas ocorridas. Atualmente, o empreendimento mostra-se como sendo um grande organizador e congregador de empresas, pessoas e órgãos para a organização de um evento já tido como “da cidade”. O Sr. Aílton, como idealizador do negócio, mostra-se com características pessoais e gerenciais que o tipificam como um empreendedor. A habilidade no relacionamento com as pessoas, a facilidade na solução de problemas e a dinamicidade no desenvolvimento das atividades profissionais proporcionam atributos destacados e essenciais para a prestação de serviços de qualidade e com responsabilidade perante a sociedade.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados coletados na entrevista.

Interpretando a História de Vida: a Análise da Narrativa

Bloco Temático 1 – A origem e a força propulsora do empreendimento

Trecho da história de vida: [...] tudo começou assim, eu brinquei sete anos no carnaval de Salvador, antes de iniciar o Fortal. No início era como um folião, e depois comecei a perceber o lado comercial do negócio, e Fortaleza não acontecia no carnaval [...] então como eu tinha conhecimento de como era o funcionamento de um bloco, eu fiz em Fortaleza o pré-carnaval [...] na época que era uma empresa minha, junto com meu irmão, minha mãe também era da empresa, fazia as fantasias [...] como o Célio (meu atual sócio) tinha trabalhos com bandas baianas, eu separei os quatro sócios dele na época e convidei [...] Assim, nós montamos a Click Promoções, ele tinha representação de bandas e eu entendia tudo de blocos, era o início do Fortal [...] (relato do empreendedor da Click Promoções).

O cunho familiar também pode ser identificado na origem do empreendimento da Click Promoções, que surgiu a partir de experiência pioneira e de claro êxito no pré-carnaval de Fortaleza. Este se caracteriza como empreendimento de “oportunidade” por representar investimento em novo negócio a fim de aproveitar uma oportunidade percebida no mercado (Bom Ângelo, 2003b). O fato motivador do empreendimento e de seu principal produto: o “carnaval fora de época” - Fortal foi uma visão inovadora que identificou a potencialidade econômica dessa atividade, criando um produto inédito na cidade. No entendimento de Drucker (2002), essa condição é um atributo característico da pessoa do empreendedor

Bloco Temático 2 – Liderança e competência relacional

Trecho da história de vida: [...] a gente iniciou o primeiro Fortal e antes disso obviamente que eu precisei de um grupo de amigos, e realmente eu comecei a crescer no movimento baiano, e gerava amizades no meio musical na Bahia [...] e aí eu comecei a pedir apoio público, também, sem apoio público você não consegue viabilizar, no caso, o apoio da prefeitura e governo do estado. [...] Qualquer empreendedor tem que ter primeiro assessoria; não adianta querer fazer tudo só, não consegue. Não tem sentido o dono da empresa, o empresário, às vezes, achar que sabe tudo, ele tem que ter sempre uma boa assessoria, então, na realidade é

um somatório, né, de assessores, que vão contribuir pro sucesso da empresa. [...] Nós estamos o tempo todo divulgando os nossos produtos, mas alguns moradores não entenderam bem o significado e acharam que isso era uma atitude da empresa de privatizar o espaço público[...] que se provoca naturalmente transtornos à coletividade, é óbvio, você tira da rotina os moradores da área [...].Os benefícios são bem maiores do que os malefícios. Então isso é o que a gente vem defendendo, e através de todos os meios possíveis. [...].Parte das relações entre as pessoas é interpessoal, é interessante, é muito importante isso, você troca idéias. [...] Tudo isso você, também na parte de comunicação, é muito importante, a comunicativa hoje tem grande vantagem sobre a pessoa mais introvertida [...] a gente tem que tá sempre procurando interagir [...] (relato do empreendedor da Click Promoções).

A persuasão é um atributo presente na liderança empreendedora e necessária para fazer fluir suas decisões dentro da empresa na busca de sua aceitação e de seu acatamento, como também nos relacionamentos externos voltados para a consecução dos objetivos do negócio (Festinalli, 2003). Contudo, alguns fatores complicadores vêm surgindo ao longo do tempo e estão sendo administrados pelos sócios da empresa com profissionalismo, habilidade e força de vontade, sempre acreditando fervorosamente na habilidade de mudar as coisas e com perseverança alcançar seus objetivos, característica singular de um empreendedor (Bom Ângelo, 2003a).

A criação de uma rede de relacionamento pode ser evidenciada desde o início do empreendimento Click e se constituiu como um facilitador para as diversas atividades desenvolvidas durante o Fortal. Essa teia de contatos com órgãos do governo, empresários, mídia e comunidade representa o apoio e o suporte indispensáveis para o êxito do evento. A manutenção dessa rede de contato é realizada pela própria pessoa do empreendedor que com sua habilidade no relacionamento com as pessoas, facilidade na solução de problemas e dinamicidade no desenvolvimento das atividades profissionais se mostra como um grande organizador e congregador de empresas e pessoas com vistas ao sucesso que já se faz presente.

Bloco Temático 3 – Inovação e criatividade

Trecho da história de vida: [...] para ser o sucesso que é, todo ano tem novidade, então, a gente procura evitar a mesmice do evento. O formato sempre vai ser o mesmo: o Trio Elétrico, cordão de isolamento, carro de apoio, os associados, aquela fantasia, que pode mudar de cor de um dia pro outro, ou não pode mudar. Isso aí se você quiser chamar de mesmice, você pode chamar, mas a verdade, que na prática não é [...] em relação às atrações, o repertório nunca é o mesmo, sempre eles estão mudando, as bandas estão sempre trabalhando novos repertórios, os blocos também têm o papel fundamental de trabalhar novos conceitos, trabalhar, fomentar novos mercados, novos consumidores, pra que eles não fiquem sempre batendo na mesma tecla [...] (relato do empreendedor da Click Promoções).

Apesar do Fortal ser um evento com características próprias e aparentemente com poucas novidades ano após ano, a empresa, juntamente com os blocos e bandas (empresas independentes que participam do evento como usuários), vêm procurando trazer sempre novidades na forma de novos repertórios, novos artistas, novos conceitos e temas. Nesse aspecto, os blocos e as bandas têm papel fundamental no desenvolvimento do evento e no seu sucesso, o que limita a participação do empreendedor na criação. A inovação esteve presente quando da visão criadora do empreendimento, como também por meio da consolidação das redes de parcerias.

Bloco Temático 4 – O grande momento do negócio

Trecho da história de vida: [...] eu acho que é difícil dizer isso, porque cada ano é um novo ano, desde o primeiro até o décimo segundo [...] tiveram grandes momentos, dentro do evento, a cada ano, sempre porque a gente procura. Esse eu acho que é o grande segredo do Fortal também, pra ser o sucesso que é, porque todo ano tem novidade, então, a gente não procura ter mesmice dentro do evento. [...] (relato do empreendedor da Click Promoções).

Diferentemente dos outros dois empreendedores, o da Click não relatou nenhum momento marcante no desenvolvimento do negócio, e creditou esse fato à característica peculiar do evento Fortal, razão de ser da empresa, que depende diretamente da criatividade dos artistas e parceiros envolvidos (bandas e blocos).

Bloco Temático 5 – A formação das estratégias e visão de futuro

Trecho da história de vida: [...] O mês de julho já foi estrategicamente escolhido. Estrategicamente escolhido no mês das férias, para que as pessoas pudessem viajar, não ter problemas de aulas escolares, já que é um evento jovem, o nosso público é jovem, da universidade, colégio, então, foi uma estratégia acertada. [...] em relação a esse fato de querer ser o maior, não existe essa preocupação de querer ser o maior carnaval fora de época, não existe. A preocupação que existe é em prestar o serviço, da melhor forma possível. A gente não está aqui preocupado realmente em discutir com outro carnaval ou projeto, ou tentar ser maior, tirar parâmetro com outro (relato do empreendedor da Click Promoções).

Como afirmou Schumpeter (1978), sem inovação não há empreendedores, sem investimentos empreendedores, não há retorno de capital e o capitalismo não se propulsiona. Dessa forma, a capacidade de criar novas oportunidades de emprego e desenvolvimento regional evidencia tanto a importância das iniciativas empreendedoras, como a tomada na criação da Click. O “carnaval fora de época” - Fortal - é resultado da grande visão inovadora do empreendedor, e a criação da Click Promoções constitui sua maior estratégia visionária. A escolha pelo mês de julho para a realização do Fortal foi mais uma decisão empreendedora a se configurar em sucesso. Ao formar sua visão de futuro para o empreendimento e para seu produto, o empreendedor mostra uma preocupação voltada para a qualidade dos serviços prestados e para a consolidação como um evento “indispensável” ao calendário turístico da cidade de Fortaleza.

CONCLUSÕES

Este estudo teve como principal proposta analisar, por meio de narrativas de histórias de vida, casos de sucesso de empreendedores cearenses que se destacaram e são reconhecidos na região. Para isto, fez uso de uma investigação de campo em três pequenas empresas com sede na cidade de Fortaleza.

Inicialmente, procedeu-se à revisão da literatura de suporte à investigação acerca dos aspectos conceituais, comportamentais e inovativos da administração e estratégia empreendedora. Em seguida, delineou-se a metodologia baseada na técnica da história de vida; e, ao final, foram apresentados e analisados os resultados da pesquisa.

A análise dos testemunhos coletados nas entrevistas realizou-se em duas etapas: primeiro, mediante a construção das composições narrativas e, por fim, a fase analítica propriamente dita, por intermédio da interpretação das histórias de vida de cada empreendedor baseada em cinco blocos temáticos, a saber: 1. a origem e a força propulsora do empreendimento; 2. liderança e competência relacional; 3. inovação e criatividade; 4. o grande momento do negócio; e 5. a formação das estratégias e visão de futuro.

Com a análise, segundo se concluiu, para a compreensão do contexto que envolve a administração de empresas empreendedoras, deve-se evidenciar necessariamente a pessoa do empreendedor, seu idealizador, sua principal liderança e modelo de gestão.

A existência de liderança forte nas empresas pesquisadas impõe uma visão integrada e um controle personalizado sobre suas atividades e seus rumos. Por outro lado, a tomada de decisão é flexível, em virtude da simplicidade da estrutura, o que permite rápida reação quando em situações inesperadas existam ameaças ou oportunidades.

Os aspectos da inexistência de um perfil ideal definido para a pessoa do empreendedor (Amar Bhide, 1994); da excessiva centralização das decisões; e da forte dependência da liderança empreendedora (Mintzberg et al. 2000), foram parcialmente corroborados na análise das histórias de vida.

Neste estudo, verificou-se a presença de um perfil de competências empreendedoras diferenciado e multifacetado: empreendedores controladores ou adeptos à delegação, hábeis na formação de redes de competência e parcerias, analíticos ou intuitivos, como também gregários ou líderes visionários de poucas palavras. A manutenção de redes de relacionamento é uma característica dos empreendedores estudados e serve para conectá-los com o ambiente no qual atuam e desenvolvem seus negócios. Alguns trechos dos testemunhos de vida ouvidos podem ser sintetizados por uma característica comum: a paixão pelo risco de empreender e a vontade de afrontar desafios com perseverança, dedicação e trabalho constante, tornando possível àquilo que para muitos parecia impossível.

Conforme constatou-se, o surgimento de estratégias empreendedoras na vida de uma empresa está relacionado com a cultura organizacional, representada por valores, atitudes e comportamento de sua liderança, terminando por influenciar os demais membros da organização. Nas histórias dos empreendimentos analisados, essa atitude dá origem e se caracteriza pela sistemática busca da inovação, da percepção acurada e do aproveitamento de oportunidades, com vistas a complementar carências ou "fazer diferente", constituindo exemplos valiosos de como olhar o existente para criar o novo.

Ressalta-se, ainda, a necessidade de diversificação e integração dos estudos sobre o fenômeno do empreendedorismo com as demais áreas da administração. Como salientaram Paiva Jr. e Cordeiro (2002), a falta de uma perfeita compreensão do fenômeno empreendedor e de sua importância para os estudos organizacionais é reflexo da falta de integração conceitual desse sistema de gestão estratégica com os demais campos da administração.

Nesse contexto, os estudos de caráter qualitativo que descrevem as histórias de empreendedores particulares, que narram de modo vivo e direto suas experiências de trabalho, suas vidas e seus projetos contribuem para o aprofundamento das peculiaridades comportamentais, culturais e econômicas do percurso empreendedor e tornam possível cunhar novas e inéditas definições e características.

Da mesma forma, as narrativas analisadas evidenciaram a importância das iniciativas empreendedoras para o compromisso com a inovação sistemática e para o desenvolvimento da economia local, ao favorecer a crescente melhoria da qualidade de vida. Estes aspectos sinalizam e justificam a relevância da análise das motivações e das trajetórias desses empreendimentos para a compreensão e o entendimento da singularidade do comportamento empreendedor.

REFERÊNCIAS

ADAM, J-M.; REVAZ, F. *A análise da narrativa*. Lisboa: Gradiva, 1997.

ALBERTI, V. *História oral: a experiência do CPDOC*. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, 1989.

BHIDE, Amar. How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review*: mar./abr. 1994.

BOM ÂNGELO, Eduardo. O movimento empreendedor no Brasil. In: BRITTO, Francisco; WEVER, Luiz. *Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*. Rio de Janeiro: Campus, 2003a.

_____. *Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença*. Rio de Janeiro: Campus, 2003b.

BRITTO, Francisco; WEVER, Luiz. *Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DORNELAS, José C. Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. Trad. Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira, 2002.

FERREIRA, Antonio Ademir et al. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002.

FESTINALLI, Rosane Calgaro. Estratégias empresariais em empresas do contexto empreendedor: o caso da indústria Laticínio Vila Nova. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – 3Es, I, 2003, Curitiba-PR. *Anais...Curitiba: ANPAD, 2003, 1 CD ROM*.

HAMM, John. The entrepreneur: why entrepreneurs don't scale. *Harvard Business Review*, New York: Harvard Business School, v. 80, n. 12, dez. 2002.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1999.

MINTZBERG, Henry et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. Trad. James Sunderland Cook, 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PAIVA Jr., Fernando Gomes; CORDEIRO, Adriana Tenório. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII, 2002, Salvador-BA. *Anais...Salvador: 2002, 1 CD ROM*.

PALICH, L. E.; BAGBY, R.D. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk talking: challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*: out. 1995.

PREVIDELLI, José J.; DUTRA, Ivan S. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVIII, 2003, Atibaia-SP. *Anais...Atibaia: 2003, 1 CD ROM*.

ROSENTHAL, G. A estrutura e a *gestalt* das autobiografias e suas conseqüências metodológicas. In: FERREIRA, M. de M.; AMADO, J. *Usos e abusos da história oral*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

SPINK, Mary Jane. *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*. São Paulo: Cortez, 1999.

STEVENSON, H.; GUMPERT, D. E. The heart of entrepreneurship. *Havard Business Review*: mar./abr. 1985.

SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. Oxford: Oxford University Press, 1978.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 2 ed. Newbury Park: Sage Publications, 1994.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; MORRISON, Alison. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro: ANPAD, v. 8, n. 1, jan./mar. 2004.

VASCONCELOS, Flávio C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v.41, n. 4, out./dez. 2001. p. 98-102.

O POLICIAMENTO E A DEMOCRACIA

Antonio Santos Oliveira*

RESUMO

A criminalidade e a violência alimentam o debate público e justificam a adoção de medidas na área do policiamento: policiamento comunitário; policiamento orientado para resolução de problemas; prevenção situacional; e tecnologias. Por outro lado, o policiamento tornou-se plural – as tecnologias e a multiplicidade de agentes institucionais que estão envolvidas na prestação de serviços de segurança. A fragmentação, a diversificação e a dispersão do policiamento impõem a interrogação sobre a prestação de contas das agências que se encarregam desse serviço. Como torná-las responsáveis e perante a quem elas serão responsáveis são questões importantes para a governança democrática.

ABSTRACT

Criminality and violence feed the public debate and justify the adoption of measures in the area of policing: community policing; problem-solving policing; situational prevention; and technologies. On the other side, policing has become a plural subject – the technologies and the multiplicity of institutional agents that are involved in the delivery of security services. The diversification, fragmentation and dispersion of policing bring about questions regarding the accountability from the part of the agencies in charge of this service. How to make them responsible and to whom they are accountable are important questions for democratic governance.

* Prof. FFCH/UFBA

INTRODUÇÃO

Desde a década passada, a criminalidade e a violência têm alimentado o debate público e servido para justificar a adoção de medidas na área do policiamento. Este artigo discute essas medidas e suas implicações para a democracia. O termo policiamento refere-se tanto às ações das agências públicas quanto às dos atores privados dirigidas à prevenção e à repressão dos delitos e das condutas incivis. Mas, as palavras polícia e policial, por razão unicamente prática, são reservadas à agência e ao agente do serviço de segurança oferecidos pelo Estado. Neste texto, a violência é identificada com a agressão física, exclusivamente; e crime é o ato que viola o código penal.

O artigo está dividido em quatro seções. Na primeira, apresentam-se o volume e a distribuição do crime na cidade de Salvador. As sedes das circunscrições policiais (CP), que servem de base para as análises, são as seguintes: 1ªCP (Centro; em 2001, uma parcela desta CP deu origem a 14ª, composta pelos bairros: Barra, Barra Avenida, Chame-Chame, Vitória, Ondina, Graça); 2ªCP (Liberdade); 3ªCP (Bonfim); 4ªCP (São Caetano); 5ªCP (Periperi); 6ªCP (Brotas); 7ªCP (Rio Vermelho); 8ªCP (Centro Industrial de Aratu/CIA); 9ªCP (Boca do Rio); 10ªCP (Pau da Lima); 11ªCP (Tancredo Neves); 12ªCP (Itapuã); 13ªCP (Cajazeiras). Na segunda parte, discutem-se a prevenção situacional do crime e a pluralização do policiamento, esta última evidência o fim do mito do Estado como o exclusivo provedor de segurança. No terceiro item, analisam-se os possíveis problemas que a fragmentação e a dispersão do policiamento podem acarretar para a governança democrática. E, finalmente, é apresentada a conclusão, que enfatiza a desigualdade social ampliada pelo mercado de serviços de prevenção do delito e a ameaça de uma *accountability* gerencial das agências de policiamento tornar-se mais relevante do que a *accountability* política.

A DISTRIBUIÇÃO DO
CRIME EM SALVADOR

A instituição do Estado democrático de Direito, na década de 1980, coincidiu com o incremento dos índices da violência, do crime e do sentimento de insegurança¹, aqui identificado com o medo do crime.² Pode-se argumentar que faltam pesquisas indicando o aumento real, e não apenas percebido, desses fenômenos depois do advento da democracia, porém mais importante é que o tema se tornou objeto do debate público e da agenda política dos governos nacional e subnacionais, ou seja, ele se tornou uma moeda de troca na arena política; além do que, em termos de práticas sociais, a distinção entre o real e o percebido não é relevante, pois as pessoas agem e comportam-se de acordo como elas percebem e concebem as coisas. Assim sendo, as medidas adotadas pelos indivíduos para enfrentarem o crime e a violência serão moldadas por suas concepções destes fenômenos.

No caso da capital baiana, os índices de criminalidade, na década de 1990, eram elevados, ainda que o crescimento de alguns deles não ocorresse em ritmo desenfreado. Analisando a tabela 1, observa-se que o número de roubos permane-

¹ Para evitar interpretações errôneas, deve-se frisar que não se pretende estabelecer nenhuma relação, direta ou indireta, próxima ou remota, entre a democracia e a violência/criminalidade, apenas se sublinham fenômenos que ocorreram simultaneamente.

² Sabe-se que sentimento de vulnerabilidade e medo do delito não são a mesma coisa, o segundo é apenas um fator que nutre o primeiro, pois as pessoas sentem-se seguras ou inseguras por razões diversas que nada têm a ver com a transgressão penal; o sentimento de insegurança é dependente da inflação, do estado social precário, das condições ambientais em que se vive e de outros fatores, como sugerem Lagrange, 1995; Roché, 1993; e Zaubermann, 1982. Contudo, acredita-se que o emprego dos termos sentimento de insegurança e medo do crime como intercambiáveis não altera a qualidade da discussão aqui travada.

ceu praticamente constante na primeira metade da década passada; aumentou em percentagem elevada em 1996 (48%); manteve o crescimento, mas perdeu o fôlego entre 1997-98 (28% e 6%, respectivamente); e decresceu em 1999 e 2000. Os furtos simples apresentaram o mesmo comportamento do roubo na primeira metade da década, todavia cresceram desde 1995, com taxas elevadas, porém muito variáveis (6,57%; 44,3%; 22,2%; 33%; 20,1%), ou seja, não houve aceleração uniforme, mas sim incremento acentuado. Deve-se sublinhar que o furto e o roubo estão entre as modalidades de delito que atingem um número maior de pessoas, o que serve para alimentar o medo do crime e provocar a sensação de que a violência cresce sem controle, pois, apesar de o delito e agressão física não serem o mesmo fenômeno, eles estão intimamente relacionados não apenas na realidade do dia-a-dia como no imaginário dos indivíduos, uma vez que a fronteira entre ambos é fluída e porosa. As pessoas não só percebem o crime contra os bens como uma ameaça potencial à sua integridade física, como consideram a si mesmas fisicamente atingidas quando perdem um bem material (afinal, qual seria o significado da frase *eu me sinto violado*, comumente expressa pelas vítimas de furto ou de roubo?).

Tabela 1 - Roubos e Furtos na Cidade de SSA entre 1991-2000

Ano Crime	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
	Roubo	9246	9625	9882	9191	9768	14455	18505	19791	17534
Furto Simples	9374	10055	9351	8895	8034	8562	12359	15098	20066	24114

Fonte: Secretaria de Segurança Pública – Ba.

Nas tabelas 2 e 3, encontram-se a variação dos crimes contra a pessoa na década de 1990 e a dos homicídios ocorridos no período de 1981-2000. As lesões corporais e o latrocínio mostram curvas muito irregulares (sobem e descem em todo o período observado), e os números de estupros são de uma mesma ordem de grandeza ao longo da década (tabela 2). Quanto aos assassinatos (tabela 3), a média anual, em termos absolutos, para cada década, é respectivamente 401,2 e 625,1; a taxa de aumento foi de 55,81%, o que serve para apavorar qualquer cidadão, ainda que tenha havido perda de fôlego na taxa média anual nos anos 1990 quando comparado à década anterior.

Tabela 2 – Crimes contra a Pessoa em SSA entre 1991-2000

Ano Tipo de Crime	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
	Estupro	328	314	306	301	272	227	341	257	418
Lesão Corporal	7382	7273	7871	7510	7832	11020	9908	8144	10898	7317
Latrocínio	36	43	50	31	3	30	19	22	13	20

Fonte: Secretaria de Segurança Pública – Ba.

Tabela 3 – Homicídios em SSA entre 1981-2000

Ano	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Mortes	243	258	320	371	363	450	427	660	525	395

Ano	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Mortes	504	470	557	641	693	763	681	708	589	645

Fonte: Secretaria de Segurança Pública – Ba.

Para melhor apreciar a distribuição do crime na cidade de Salvador, foram elaboradas as tabelas abaixo, que mostram os índices de alguns delitos por circunscrição policial(CP). Escolheram-se o furto, o roubo e o homicídio para servirem como base para a análise. Os dois primeiros foram eleitos: por causa do número de vítimas; por não serem diferenciados entre si na percepção do senso comum, o que permite a soma entre eles sem muitas dificuldades; e pelo fato de ambos requererem estratégias semelhantes de prevenção. Quanto ao homicídio, além de sua gravidade moral e judicial, ele indica o grau de violência e de delinqüência numa sociedade, pois ele é, algumas vezes, causado pelo envolvimento das vítimas em atividades delituosas, e, outras vezes, decorre de transgressões que resultam em morte, como o estupro e o seqüestro; em suma, o assassinato é um crime que revela outros crimes.

A tabela 4 apresenta os furtos e roubos entre os anos de 1995 e 2000 (os dados dos anos anteriores a 1995 e do ano de 1998 não foram apresentados por CP pela SSP, por isto eles ficaram fora da tabela). Para obter-se o total de cada tipo de delito, foram somadas as várias modalidades de furto e de roubo de acordo com a nomenclatura usada pela polícia civil da Bahia (furto e roubo a transeuntes; a bancos; a postos de gasolina; arrombamento de residência e de casa comercial; etc.), exceto o furto e o roubo de veículos.

Tabela 4 – Distribuição dos Furtos e Roubos por CP

Área \ Ano	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª	9ª	10ª	11ª	12ª	13ª
1995	374*	308	591	518	438	1146	2653	142	292	439	517	1129	19
	1646**	397	257	641	521	944	984	102	226	485	583	675	36
1996	1086	162	681	547	493	995	5840	127	282	461	512	1235	104
	495	573	686	937	1156	1473	2120	166	295	817	971	934	254
1997	551	278	487	417	403	1027	5338	139	404	537	736	983	199
	493	574	416	933	1666	1672	2388	187	549	854	1258	1060	629
1999	4388	571	917	975	1292	1472	3598	218	685	1322	1440	1876	613
	938	637	620	659	939	799	1322	279	499	998	896	1106	557
2000	5502	1386	1006	1011	1678	1092	4327	303	1625	314	1367	1605	703
	1203	876	587	733	1068	670	1805	203	678	877	880	903	410
Total	11901	2705	3682	3468	4304	5732	21756	929	3288	3073	4572	6828	1638
	4775	3057	2566	3903	5350	5588	8619	937	2247	4031	4588	4678	1886

* Furtos ** Roubos

Fonte: Secretaria de Segurança Pública – Ba

As cinco áreas que concentraram os maiores números de furtos, nesses cinco anos, foram as 7ª, 1ª, 12ª, 6ª, 11ª, em ordem decrescente; nesta mesma ordem, as que concentraram os roubos, 7ª, 6ª, 5ª, 1ª, 12ª. Ao somar furto mais roubo, encontra-se a seguinte classificação, também, em ordem decrescente: 7ª, 1ª, 12ª, 6ª e 5ª. Quando se faz a lista anual das cinco CP onde mais aconteceram crimes contra o patrimônio, há a seguinte ordem: para o furto, as 7ª e 12ª encontram-se representadas todos os anos entre as cinco áreas em que mais ocorreu esse tipo de delito, seguidas das 1ª e 6ª que aparecem quatro vezes nestas mesmas listas, e das 3ª e 11ª que se apresentam duas vezes; para o roubo, a 7ª mantém sua primeira posição, ou seja, todos os anos ela está entre as cinco localidades onde mais esse delito foi praticado; as 5ª e 12ª aparecem quatro vezes nas listas; as 1ª, 6ª e 11ª, três vezes; quando a referência é a soma de furtos e roubos, as 7ª e 12ª aparecem todas as vezes na lista das cinco principais; a 1ª, quatro vezes; as 5ª e 6ª, três vezes.

Observa-se, portanto, que as 1ª, 6ª, 7ª e 12ª CP são as mais frequentes no elenco das cinco áreas onde mais ocorreram furto e roubo, seja quando é tomada como referência a soma total de cada área, seja quando se considera a distribuição anual. Logo, elas foram as regiões em que se concentraram esses delitos, e essa localização persistiu ao longo dos anos. Isto indica que, em termos de crime contra os bens, as áreas mais criminalizadas em Salvador são bem distinguidas, o que favorece a formulação de políticas de prevenção. Deve-se sublinhar que essas quatro áreas possuem elevado contingente da classe média, sobretudo as da 1ª e da 7ª delegacias, o que ajuda a explicar o volume daqueles delitos, uma vez que os moradores possuem bens que são portáteis e valorizados no mercado, a exemplo de relógios, celulares, televisores, aparelhos eletrônicos diversos, além de serem áreas de grande fluxo de pessoas e de concentração comercial. Resta examinar a distribuição dos homicídios em Salvador, o que se apresenta na Tabela 5.

Tabela 5 – Distribuição dos Homicídios por CP entre 1995-2001

Área Ano	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª	9ª	10ª	11ª	12ª	13ª	Total
1995	23	46	44	70	81	37	42	13	24	70	141	66	28	685
1996	23	82	49	90	77	30	60	12	19	108	138	37	38	763
1997	24	48	49	61	80	23	42	17	22	101	123	46	42	678
1998	11	69	51	56	101	17	76	16	15	86	118	58	32	706
1999	25	64	25	60	81	20	44	27	24	54	103	36	21	584
2000	15	62	35	58	96	26	57	47	12	67	77	56	30	638
2001	17	62	45	64	103	23	54	39	23	87	90	56	32	695
Total	138	433	298	459	619	176	375	171	139	573	790	355	223	4749

Fonte: Secretaria da Segurança Pública – Ba

As cinco áreas com os maiores números de homicídios foram, em ordem decrescente: 11ª, 5ª, 10ª, 4ª e 2ª. Estas regiões juntas foram responsáveis por 65% dos assassinatos ocorridos no período examinado. Se a classificação tomar como parâmetro o total de homicídios por ano para cada CP, as mesmas localidades são também as cinco áreas mais violentas: as 5ª, 10ª e 11ª aparecem todos os anos entre as cinco regiões com os maiores números de mortes; a 4ª assina a lista seis vezes; e a 2ª, cinco vezes. Essa persistência também indica que há localização precisa dos homicídios na capital da Bahia. Mas, se é possível apresentar uma explicação parcial para a concentração do crime contra o patrimônio nas áreas de classe média - a de que há maior volume de riqueza -, o mesmo não pode ser feito para explicar a dos assassinatos, pois, até onde se sabe, não há estudos que apresentem evidências que sirvam para explicar o porquê desse delito concentrar-se em determinadas áreas. Os discursos dos policiais e da imprensa acerca do problema das drogas devem ser analisados com cautela, pois não se podem inferir os homicídios do comércio de drogas, além do que não há pesquisas que indiquem a concentração do tráfico nessas regiões.

Para mostrar com maior precisão as áreas onde ocorreram mais assassinatos em Salvador, pode-se usar os dados fornecidos pela SSP que indicam os bairros onde aconteceram os homicídios em 2001³. Os quatro bairros onde ocorreram

³ A denominação de bairro aqui apresentada não coincide com a da prefeitura, pois segue a adotada pela polícia civil, que parece empregar os nomes de bairros consagrados pelo uso público, assim, por exemplo, o bairro de Brotas refere-se ao setor que é popularmente conhecido por este nome, ficando fora dele as áreas que não são identificadas pelas pessoas como pertencentes àquele bairro, seja porque são áreas mais nobres que se auto-excluem, como o Horto Florestal, seja porque são setores mais pobres e marginalizados que foram excluídos pelos moradores mais antigos, como o Alto do Saldanha, e isto acontece com vários outros bairros; mas, graças a essas distinções, o documento produzido pela polícia criminal permite identificar de modo mais preciso as áreas mais violentas da cidade e, por causa disso, favorece a adoção de políticas preventivas e repressivas mais eficazes.

50% ou mais das mortes registradas por sua respectiva CP estão listados no quadro A, assim como os respectivos percentuais que a soma dos homicídios neles cometidos representa do total de assassinatos praticados na área:

Quadro A – Os Quatro Bairros mais Homicidas de cada CP em 2001

CP	Bairros	%
1ª CP	Tororó,2; Nazaré,4; Contorno e Comércio,1 cada um deles	50
2ª CP	Liberdade,14; Santa Mônica,9; Pau Miúdo,8; IAPI,6	60
3ª CP	Uruguai,12; Massaranduba,9; Jardim Cruzeiro e Calçada,5 cada	68,9
4ª CP	Pirajá,16; São Caetano,12; Fazenda Grande,10; Lobato,9	73,4
5ª CP	Periperi,22; Paripe,18; Coutos e Plataforma,14 cada	66
6ª CP	Bonocô e Cosme de Farias,6 cada; Brotas e Matatu,3 cada	78,3
7ª CP	Nordeste de Amaralina,13; Pituba,7; Santa Cruz,6; Vale Pedrinhas,5	57,4
8ª CP	a divisão apresentada não permite identificar as áreas mais violentas	--
9ª CP	Boca do Rio,12; Pituvaçu,4; Avenida Paralela e STIEP,2 cada	87
10ª CP	Pau da Lima,14; Mata Escura,12; São Marcos,10; Canabrava,8	50,6
11ª CP	Pernambué,18; Sussuarana,15; Tancredo Neves e Saramandaia,11 cada	61
12ª CP	Bairro da Paz,14; São Cristovão,13; Itapuã,10; Mussurunga,3	71,4
13ª CP	a distribuição apresentada não permite delinear as áreas mais homicidas	--

Fonte: Secretaria de Segurança Pública

Entre os dez bairros onde mais aconteceram mortes em 2001, encontram-se: Periperi, 22; Paripe e Pernambués, 18 cada um; Pirajá, 16; Sussuarana, 15; Liberdade, Plataforma, Coutos, Pau da Lima, Bairro da Paz, 14 cada um deles. Eles foram responsáveis por 23% dos homicídios cometidos naquele ano na cidade de Salvador. Evidente, a apresentação dos dez bairros mais violentos em 2001 não implica dizer que sejam os mesmos de hoje, pois, como se sabe, o crime é móvel, porém há indícios da persistência. Exceto o Bairro da Paz, todos os outros pertencem a circunscrições policiais que, durante sete anos seguidos, formaram as cinco áreas mais homicidas da capital baiana, daí não ser absurdo supor que os bairros mais violentos não variaram muito ao longo destes últimos três anos.

Analisando-se as áreas de cada CP onde mais ocorreram mortes, podem ser identificados vários setores contíguos, ou seja, vários bairros que fazem fronteiras entre si, constituindo uma área comum, o que, além de confirmar a concentração do crime, pode favorecer a adoção de uma política de segurança para área em questão: 1ª (Tororó e Nazaré); 2ª (Pau Miúdo, Santa Mônica e IAPI, acrescente-se o bairro de Pero Vaz que ocupa o 5º lugar na prática de homicídio dentro da CP e que forma uma região comum com os outros três bairros); 3ª (Uruguai, Massaranduba e Jardim Cruzeiro); 4ª (São Caetano, Pirajá, Fazenda Grande e Lobato); 5ª (Periperi, Coutos e Paripe); 6ª (Cosme de Farias e Bonocô); 7ª (Nordeste de Amaralina, Santa Cruz e Vale das Pedrinhas); 8ª (não se apresenta dividida em bairros); 9ª (Boca do Rio e Pituvaçu); 10ª (Mata Escura, São Marcos, Pau da Lima e Canabrava), 11ª (Pernambué e Saramandaia; Tancredo Neves e Sussuarana); 12ª (Mussurunga e São Cristovão).

Comparando-se a distribuição do furto e do roubo de um lado e a do assassinato do outro, vê-se que os dois primeiros se concentraram em áreas com elevado contingente das classes alta e média, enquanto o crime homicida se concentrou em regiões onde vivem, quase que exclusivamente, a classe menos favorecida. Mas, para evitar precipitações analíticas e para não alimentar mitos preconceituosos que associam pobreza à violência e ao delito, devem ser analisados os dados que estão aqui expostos (para uma crítica dos estudos que estabelecem relação entre pobreza, violência e crime, ver Campos,1980; Paixão,1990, Zaluar et al.1995; quanto a autores que estão convencidos de que a pobreza, em algum nível, contribui para o aumento da violência e do delito, ver Pinheiro,1997; e Minayo,1994)⁴. A

⁴ A adoção das terminologias rico e pobre, neste artigo, deve-se ao fato de esses termos, não obstante serem coloquiais, estarem consagrados por esses cientistas sociais brasileiros, o que pode ser constatado nos textos citados.

13ªCP, região habitada pela população de baixa renda, não apareceu uma única vez na lista das cinco principais áreas nem do crime homicida nem do crime contra os bens, o mesmo pode ser dito da 8ªCP, que ocupou o modesto 11º lugar na lista das regiões onde mais aconteceram assassinatos. A 9ªCP, que compreende um setor tido e havido como muito criminalizado e que tem elevado contingente de pobres, não estava na lista das mais homicidas, ao contrário, ocupava a posição do *lanterninha*, e, quando se tratou de crime contra o patrimônio, apareceu na lista de furto um único ano. As 2ª e 10ª CP, se estavam muito bem colocadas na lista das mais violentas, não se destacaram nos furtos e roubos, o que mostra que a associação entre classe social e crime é dependente do tipo de delito que se focaliza. O setor da 5ªCP é muito carente, mas a 11ª engloba uma região mais heterogênea do ponto de vista socioeconômico, embora nela haja muitas pessoas pobres. Foram essas duas circunscrições que se destacaram como as mais criminalizadas de Salvador. A 11ªCP, além de ocupar por cinco anos consecutivos o primeiro lugar em homicídios, apareceu com frequência nas listas anuais das cinco regiões onde mais ocorreu o crime contra o patrimônio; sua sucessora na primeira posição na lista de assassinatos, a 5ª, destacou-se ainda mais, pois, entre 1995 e 2000, encontrava-se entre as cinco áreas onde mais aconteceram roubos e manteve-se nesta lista quando somados os furtos e os roubos. Os quatro bairros mais homicidas da 5ªCP, em 2001, estavam entre os dez mais violentos da cidade; além do que ela ocupava lugar de honra duvidosa: era o setor onde se situava o bairro com o maior número de mortes, e outro bairro seu dividia o segundo lugar com um da 11ªCP.

Mas, observando o quadro dos delitos em geral, conclui-se que não existe área da cidade que possa ser posta de lado no plano da ação policial por causa de sua condição socioeconômica, isto é, as regiões que concentram as classes alta e média necessitam de policiamento intensivo tanto quanto alguns dos bairros mais pobres. Contudo, as classes alta e média podem recorrer à segurança privada e aos equipamentos eletrônicos, ou seja, dispõem de mais recursos para usufruir do policiamento preventivo, contratando agentes e adotando tecnologias para gerenciar os riscos de agressão a que estão diariamente submetidas.

○ POLICIAMENTO E A REDUÇÃO DE OPORTUNIDADES PARA O CRIME

O incremento do crime – real ou percebido, pouco importa – gera a demanda por um policiamento mais extensivo e intensivo. A definição de policiamento não é objeto de consenso, todavia a apresentada por Clifford Shearing parece ser bastante apropriada. Para esse autor, o policiamento refere-se à preservação da paz, isto é, à manutenção de um estado social em que as pessoas e aquilo que lhes pertence estão livres de violações. A paz estaria referida à redução de, ou ausência de, risco dessas violações a que os indivíduos estão submetidos em seu dia-a-dia, e o policiamento seria o conjunto de atividades através das quais a paz seria garantida, ou melhor, seria o concerto das ações que intencionam promover tal estado social (Shearing, 1992, p.399-401). Essa definição tem a vantagem de não estabelecer associação exclusiva entre o policiamento e a ação do Estado, pois a tarefa de manutenção da paz pode ser, e efetivamente o é, desempenhada por diversas agências e atores sociais.

O policiamento é uma atividade que envolve complexa rede de sanções e de práticas formais e informais de controle social, porém, no senso comum e mesmo no erudito, essa tarefa é imediatamente associada a uma instituição especializada, a polícia. Na época atual, a discussão sobre o policiamento é basicamente orientado pelo conceito weberiano de Estado, segundo o qual o fator que define o moderno Estado soberano é o monopólio da violência legítima dentro dos limites de dado território. Nessa perspectiva, o aparelho policial situa-se como um grupo

especializado na gestão da coerção física legítima para assegurar a soberania do Estado:

A reivindicação do monopólio da violência pelo Estado sustenta-se de diversas formas ideológicas, jurídicas, mas, antes de tudo, pragmáticas: pela criação, manutenção e o comando de uma força física, suscetível por sua superioridade de interditar a todos os outros o recurso à violência ou de conter-lhe nos quadros (níveis, formas, objeto) que o estado autoriza. Essa força pública é mais comumente denominada de polícia (Monjardet,1996,p.7; tradução nossa).

Entretanto, seria enganoso atribuir à força pública o monopólio da agressão física legítima dentro de um território, pois outros agentes sociais dispõem do direito de a ela recorrer. Em todo o período moderno, quer agindo individualmente ou em grupo, as pessoas sempre puderam aplicar suas regras e proteger suas propriedades dentro de seu domínio privado, recorrendo à força se necessário. A expansão de lugares públicos em propriedades privadas e o incremento da propriedade particular de massas – espaços em que só excepcionalmente há incursão da agência pública de policiamento, a exemplo dos centros comerciais e/ou de lazer –, com suas regras e seus recursos materiais e humanos aplicados na área de vigilância, apenas evidenciam o direito dos indivíduos ao emprego da violência na defesa do que lhes pertence (Johnston,1992; Shearing,1992; Gill,2002). O Estado Moderno não conseguiu converter em realidade sua pretensão ao monopólio da força coerciva, e grupos e indivíduos mantiveram seu direito de empregar o constrangimento físico na defesa de seu patrimônio e de sua integridade física, ou de terceiros, isto é, em situações similares às que a polícia pode recorrer à violência.

A manutenção da paz social sempre foi resultado das ações de agentes públicos e particulares, e, cada vez mais, os estudos sobre policiamento privado mostram a importância da vigilância comercial na manutenção da tranquilidade pública na sociedade moderna. A título de ilustração, basta lembrar que, na década de 1950, nos EUA, os agentes da segurança comercial igualavam-se em número aos policiais; e, na Inglaterra, havia pouco mais de um policial por agente particular, e estas proporções estão, provavelmente, subestimadas, pois os *surveys* que apresentaram estes números não englobaram a vigilância *in-house*, ou seja, as pessoas que são contratadas diretamente pelo cliente, mas que, muitas vezes, não são apresentadas como agentes de segurança (Jones and Newburn: 2002,p.134). Diante desses resultados, cabe sublinhar o fato de que a importância deste serviço particular já era realidade no auge do Estado providência e, no caso da Inglaterra, no período em que a polícia desfrutava maior legitimidade social (Reiner,1985), pondo, portanto, obstáculos às teses que atribuem a expansão da segurança comercial ao neoliberalismo ou ao descrédito público da agência policial.

Desde os anos de 1950, nos países de democracia consolidada, ficou patente que era um mito a suposição de que o Estado seria capaz de prestar sozinho o serviço de segurança (Garland,1996). Enquanto os controles informais (família, vizinhança, escola, igreja, sindicatos) funcionaram de modo eficiente, o mito do Estado provedor de segurança pode ser mantido, pois ele era acreditado pelas mesmas instituições que de fato asseguravam a ordem no cotidiano das cidades. Depois da debilitação, por razões variadas, dos controles informais – a exemplo da emancipação da criança e dos jovens, que reduziu o poder da família e da escola; do declínio do sindicalismo, diminuindo a influência do sindicato sobre a conduta do trabalhador; e do fato de as relações sociais terem sido deslocadas dos locais de residência, o que foi favorecido pelos meios de transporte e de comunicação, como assinala Giddens (1991), e esta mudança debilitou o vizinho enquanto agente regulador de comportamento –, e do incremento da pequena delinquência e das incivildades, as agências públicas de segurança tiveram de reconhecer o que sempre foi verdadeiro: o controle do Estado sobre o crime e a violência só funciona dentro de uma rede onde as regulações informais são eficazes.

Um fato que pode também ter contribuído para manter este mito do Estado na área da segurança é o seu monopólio sobre o julgamento e a punição do infrator, porém, mesmo neste campo, a exclusividade foi abalada. É verdade que o monopólio da prescrição da pena é mantido, mas o de sua execução, não. No Canadá, em junho de 1997, a província de Ontario inaugurou sua primeira prisão particular, para atender aos jovens praticantes de delitos. Na Inglaterra, o sistema de vigilância eletrônica a domicílio e os braceletes eletrônicos – instrumento posto no corpo do condenado que serve para o monitorar fora da cadeia e que foi introduzido pela primeira vez no sistema penal nos EUA, em 1984 (Flórida e Novo México), e, no Canadá, em 1987 (Ontario) – são instalados na residência do delinqüente e em seu corpo por três grandes empresas privadas, a quem cabem também observar o respeito do infrator às suas obrigações e avisar ao sistema penitenciário toda ruptura do sinal eletrônico (Froment,1998). Os serviços comunitários prestados por condenados – o que de fato socializa a aplicação do castigo, pois torna a *comunidade* responsável pela vigilância do infrator - expandem-se em vários países, inclusive no Brasil⁵. Em todos esses casos, os agentes privados tornam-se responsáveis pela execução da pena, o que não significa que o Estado se retire deste campo, mas ele recorre a parceiros para efetivar o serviço.

Portanto, é conveniente examinar as formas encontradas pela sociedade, em conjunto com o Estado ou não, para garantir a segurança das pessoas, uma vez que a própria noção de cidadania ativa implica o indivíduo no gerenciamento do processo que garante sua integridade física e a de seus bens. Embora o policiamento envolva práticas sociais diversas, este texto está preocupado com as medidas orientadas primariamente para a vigilância. Várias são as agências que induzem o indivíduo ao comportamento socialmente aceito, porém muitas delas não têm como foco primário a prevenção do crime, a exemplo da escola, cuja finalidade precípua não é prevenir delitos. Assim sendo, este artigo focaliza os atores públicos e privados cuja formação profissional e tarefa cotidiana são diretamente dirigidas àquela prevenção, bem como são sublinhadas as medidas criadas por agentes diversos com o intuito imediato de aumentar a segurança nas cidades, no dia-a-dia.

A visão que ainda hoje predomina acerca da prevenção criminal é a de que as *causas profundas* do comportamento delinqüente necessitam ser apreendidas para que as soluções possam ser apresentadas. Apesar de Émile Durkheim ser, freqüentemente, citado pelos acadêmicos, muitos deles ainda vêem o comportamento delituoso como *patológico*. Disso resulta que as medidas preventivas eficazes seriam as que reduziriam a motivação criminal, quer sejam os tratamentos médicos ou psicológicos, quer sejam as reformas sociais. Mas, a partir dos anos de 1970, recebeu impulso a tese de que o delito resulta tanto da ocasião quanto da motivação (Clarke:1995, p.101). Sendo assim, passou a ser relevante o exame dos determinantes situacionais que favorecem o crime, para que se possa agir sobre uma situação particular e prevenir os delitos. É a chamada *prevenção situacional*, a qual pretende ser uma intervenção que visa impedir a passagem ao ato, modificando as condições particulares nas quais os crimes são, ou poderiam ser, cometidos. Em geral, essa intervenção toma por alvo as situações *criminogênicas* e os tipos específicos de delitos e propõe tanto suprimir as ocasiões de cometê-los quanto torná-los mais difíceis e mais arriscados, ou menos lucrativos (Clarke,1980; Cusson,1998). É o tipo de prática preventiva em que a ação do guarda (a vigilância de um modo geral) e, sobretudo, a do público são tomadas como mais importantes que a do potencial delinqüente, pois este é desconhecido, enquanto as vítimas potenciais, não.

As teorias do crime que servem de referencial a esta forma de prevenção são as das atividades de rotina e a da escolha racional, ou seja, são as teorias do delito como oportunidade. A primeira postula que é necessário a convergência de três

⁵ O ministro da Justiça do atual governo esteve no exterior para conhecer melhor o uso dos braceletes eletrônicos, segundo foi noticiado pela imprensa; mas nada foi dito sobre a responsabilidade pelo gerenciamento desse mecanismo, caso ele venha a ser adotado no país.

fatores, no tempo e no espaço, para que a transgressão penal aconteça: indivíduo motivado para o crime; alvo disponível; vigilância débil (Cohen and Felson,1979). Quanto a da escolha racional, as idéias básicas são que os atos humanos são tomados de decisão e que dado comportamento pode ser entendido em termos de custo e de benefícios relativos: quando o custo de certo ato exceder os benefícios para um indivíduo particular, ele o decide esquecer; quando os benefícios ultrapassarem os custos, o ato será praticado (Tittle,1995). Com a teoria das atividades de rotina, pode-se ver como as mudanças nos afazeres diários das pessoas na sociedade atual criam oportunidades para o delito ser cometido; e a teoria da escolha racional permite ver o crime como um ato deliberado que beneficia seu autor: “para o delinqüente, em geral, cometer um delito é apenas uma forma de obter, a um custo mínimo, o que ele deseja, seja dinheiro, a aprovação de seus pares, uma sensação forte, uma gratificação sexual ou um poder sobre os outros” (Clarke:1995, p.102; tradução livre). Se assim o é, restam proteger o alvo, tornar o ato criminal mais arriscado ou reduzir os benefícios que o delito poderia trazer para o infrator.

A prevenção situacional é efetivada para crimes específicos em contextos determinados, ou seja, não há ações preventivas de valor universal. Por isso é necessário estabelecer a natureza do homicídio em Salvador, além de sua localização precisa, ou seja, é necessário determinar que assassinatos são frutos de impulsos ou discussões ao acaso e quais resultam de outra prática criminal, pois, a depender da natureza dos delitos, medidas de intervenção diferentes devem ser tomadas; a limitação do porte da arma de fogo pode, talvez, reduzir os homicídios *passionais*, mas é muito duvidoso que ela tenha efeitos sobre as mortes que advêm do confronto entre os próprios ofensores. Para adotar-se uma medida preventiva é necessário o estudo da distribuição espacial e temporal de ofensas específicas e relacionar estas ofensas a aspectos mensuráveis da situação, a fim de manipular o ambiente e as situações com a intenção de prevenir o provável delito, mas, como a percepção do risco e da recompensa não pode ser inferida da distribuição de crimes, tornam-se necessárias as entrevistas com os ofensores (Clarke:1980, p.139).

Dentro dessa lógica de manipulação do ambiente com o intuito de prevenir os delitos, desenvolveu-se a idéia do *espaço defensável*, introduzindo, na tarefa de controle do crime, profissionais que os criminólogos jamais teriam visto como agentes promotores de segurança: os arquitetos e os urbanistas. O conceito de *espaço defensável* incorpora a idéia de que o ambiente residencial deve permitir aos habitantes vigiar os locais públicos ao redor de sua residência e a de que os espaços urbanos devem ser planejados de modo que afastem os indesejados (para uma análise mais detalhada deste tema, ver Caldeira,2000).

Na década de 1970, houve uma reorientação das estratégias de policiamento com o objetivo também de favorecer a prevenção criminal: o policiamento comunitário e o policiamento orientado para a resolução de problemas (sabe-se que o policiamento comunitário data da década de 1950, na Inglaterra, mas foi nos anos de 1970, nos EUA, que ele se tornou objeto de preocupação acadêmica e foi adotado como política pública na área de segurança, e, daí, espalhou-se para outros países). Ambos pretendem uma aproximação entre o público e a polícia visando a ajuda da comunidade para prevenir a delinqüência e concentram-se em determinados crimes e na situação de sua ocorrência para agir sobre ela. A ação do policial em concerto com a comunidade pode reduzir as incivildades e alguns delitos, ou pode aumentar o sentimento de segurança com a presença do guarda, e, como se sabe desde a publicação de *Broken Windows* (Wilson and Kelling, 2003), há uma relação recíproca de causa e efeito entre medo do crime e delito/incivildades. Mas, deve-se lembrar que a pretendida fração ideal de policiais por habitante é pura ficção. Qual deve ser o efetivo da polícia? Provavelmente não há como responder a esta interrogação, pois a resposta implicaria saber com precisão qual a função dessa corporação, algo difícil de se afirmar sem dubiedade e equívoco, seja em termos teóricos ou práticos, como mostra a literatura especializada, mas falta espaço neste artigo para discutir a questão. Como as demandas à força policial excedem sua capacidade de resposta, haverá sempre a sensação da falta de efetivo, o que servirá como justificativa

aos possíveis fracassos dessa agência na execução das tarefas que lhe são incumbidas. Evidente, essa justificativa não é descabida, pois os meios materiais e humanos postos à disposição da agência policial são sempre insuficientes para atender aos serviços que lhe são exigidos, mas esse é um problema estrutural que parece não caber solução. As demandas pelo serviço policial são muito diversificadas, imensuráveis e imprevisíveis, logo os meios materiais e humanos disponíveis serão sempre insuficientes para atender às solicitações, pois não se sabe *que, quando e em que quantidade* demandas serão feitas.

Este número ideal de policiais por habitantes dificilmente pode ser calculado, pois, além da variedade de tarefas requeridas da polícia, há outro obstáculo a ser superado: o sentimento de insegurança da população. Sabe-se que a demanda por segurança cresce com o incremento do número de agentes e de equipamentos de vigilância (Johnston,1998). Isto é, a solicitação por serviços de segurança é virtualmente infinita, e a demanda por policiamento e policiais é inflacionária: quanto mais agentes e aparelhos são postos em atividade, mais a coletividade solicita aumento do número de pessoal e clama por equipamentos mais sofisticados, pois o número elevado de vigilantes e de instrumento pode despertar nas pessoas a sensação de que algo grave está ocorrendo, daí seu apelo por mais vigilância. Portanto, não há como saber quantos guardas são necessários para prover a segurança coletiva, pois, além da falta de definição inequívoca do mandato do funcionário da força pública – quantos policiais para fazerem o quê -, o componente subjetivo do sentimento de insegurança antecipadamente torna qualquer número de agentes insuficiente na tarefa de policiamento. Ainda que se pudesse chegar a um consenso de que a tarefa da polícia é a luta contra o crime e nada mais do que isto, haveria um problema prático para determinar o efetivo de guardas. Duas cidades - uma com elevada taxa de crime e outra com baixa taxa de delitos - necessitam ter o mesmo número de médicos por X habitantes e de professores por Y crianças em idade escolar, mas elas devem ter o mesmo número de policiais por Z residentes? Necessariamente, não. A famosa fração de 1 policial por 250 habitantes sequer ameaça aparecer no debate dos que analisam o bom policiamento (Brodeur,1998a; Ferret et Ocqueteau,1998) ou dos que realizam estudos comparativos e mencionam o número de policiais por moradores (Bayley,1992; Monet,1993).

Existem outras questões que seriam postas por qualquer estudioso do policiamento privado: agentes de policiamento são apenas os policiais? Por que a vigilância comercial deveria ficar fora do cálculo quando se conta o número de agentes responsáveis pela segurança da população, se as classes alta e média são mais dependentes desses atores do que dos servidores do Estado? Em geral, os membros dessas classes apenas têm contato com o policial no trânsito, e, com a mudança na legislação nos anos de 1990, até essa interação diminuiu. Isto não significa que não haja carência real de agentes públicos em dado período e local. Ainda que a fração ideal não possa ser determinada, o número de guardas tem importância na qualidade do policiamento, mas é pouco provável que essa quantidade, seja ela qual for, corresponda às expectativas da população, além do que não se pode ignorar a responsabilidade dos atores privados pela manutenção da tranquilidade social.

De acordo com o Sindicato dos Vigilantes da Bahia, em junho de 2002, havia 37 mil agentes de segurança cadastrados no órgão público competente. Os diretores do Sindicato estimam que, hoje, há 50 mil agentes qualificados para o ofício, quer dizer, pessoas que cumprem a exigência legal de qualificação em escolas de formação de vigilantes (há 06 dessas escolas em todo o Estado da Bahia, sendo 05 localizadas em Salvador), mas, para o Sindicato, existem 100 mil profissionais não qualificados, o que, portanto, perfaz um total de 150 mil agentes particulares, enquanto a soma dos policiais civis e militares na Bahia, em 2002, era aproximadamente 32 mil, segundo a Secretária Nacional de Segurança Pública. Além da segurança particular legal e da ilegal, há o fato de que algumas empresas contratam funcionários para trabalharem na área de vigilância, mas que não os denominam como tais, como é o caso dos maiores *shoppings centers* da cidade de Salvador.

Segundo o Sindicato dos Vigilantes, o Shopping Iguatemi, o Piedade e o Center Lapa mantêm funcionários trabalhando na área interna como vigilantes, mas não os chamam formalmente de agentes de segurança, e, na área externa, o serviço de policiamento é terceirizado; o Shopping Barra mantém seus próprios funcionários trabalhando na área de vigilância na parte interna e externa, mas também não os qualifica como vigias. Não importa o porquê de essas empresas não denominarem seus funcionários como agentes de segurança, importante é o que eles de fato fazem: o policiamento do local. Mas, não são apenas os centros de comércio e de lazer que são domínios da segurança privada. Os hospitais e as clínicas, as empresas, as escolas particulares e as universidades, os bares e restaurantes, os estacionamentos, os supermercados, os condomínios residenciais, todos eles previnem delitos e incivildades mediante o emprego do policiamento particular.

Outra medida preventiva para proteger o alvo, além do vigia privado, é o fechamento de ruas e de conjuntos residenciais para evitar o acesso de pessoas indesejadas, medida essa tomada pelos próprios moradores. Na cidade de Salvador, a legislação não permite que se interditem as ruas, ou seja, que se ponha a cancelar para impedir o livre trânsito; contudo, as ruas fechadas não são raras na cidade. Outra ação que serve para manter os indesejados à distância é a (re)construção das avenidas e dos passeios de modo que dificultem a prática da prostituição no local e o uso de bicicletas, *skates* e patins nos passeios. Para tornar o ato criminal mais arriscado, adotam-se equipamentos eletrônicos, como as câmeras e os circuitos internos de TV nos edifícios e condomínios residenciais ou comerciais; identificadores de chamada telefônica; etiquetas eletrônicas; e radares. A fim de tornar o benefício gerado pelo delito menos atraente, limita-se o saque em caixas eletrônicos em determinados dias e horários; substitui-se a moeda pelo cartão magnético como forma de pagamento em transporte coletivo; o cartão de crédito e o de débito também diminuem a circulação de dinheiro; instala-se o auto-rádio codificado - claro, essas práticas promovem outros tipos de crime que, por sua vez, deverão gerar outro modo de prevenção.

Parece que se trata cada vez mais de gerenciar os riscos a que se está submetido, ao invés de pretender produzir um estado de segurança definitivo. A noção de risco aqui usada é derivada da análise de François Ewald (1986), pois ele privilegia a percepção dos atores, ao invés dos pretensos fatos em si. Isto significa que um evento qualquer não é um risco em si mesmo, ele é constituído como tal pelo ator quando este o representa de certa forma, atribuindo-lhe alguns aspectos peculiares. O risco tem caráter aleatório, acidental, mas que pode ser estatisticamente quantificado, o que permite sua estimativa. As agressões podem ser apreendidas como risco e, como tal, pode quantificar-se estatisticamente o risco de agressão, quando esta é vista como um encontro acidental entre o ofensor e a vítima, encontro favorecido por fatores múltiplos. As ações de policiamento pretendem agir sobre esta multiplicidade de elementos, como o estilo de vida da vítima potencial. Mas, o policiamento, sobretudo sua pluralização, não é sem seqüências para a governança democrática.

O POLICIAMENTO E A GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA

A democracia é frequentemente lembrada quando se trata do policiamento, embora não se costume dizer o que se entende por policiamento democrático. No entanto, o seu significado não é auto-evidente, nem seu valor é incontestável, pois, desde sempre, houve discordância sobre a hierarquia dos objetivos e dos princípios que acompanham o ideal democrático. Além disso, no século XX, ela foi definida como um método político, como um procedimento para se chegar às decisões políticas (Schumpeter, 1984), e não como um conjunto de ideais sociais. O debate permanece em aberto, e pode-se enfatizar a democracia como um conjunto de instituições

políticas ou como um conjunto de ideais sociais. Neste artigo, toma-se como referência para a discussão da relação entre policiamento e democracia, os valores subjacentes à idéia desta última: liberdade individual, equidade, *accountability*.

Pode-se deixar de fora a atuação voluntária dos cidadãos na área de vigilância, uma vez que no Brasil não há esta tradição, ao contrário do que ocorre nos países anglo-saxônicos. A discussão entre policiamento e governança tomará como parâmetro a polícia e a segurança privada. A pluralização dos serviços de segurança impõe a questão sobre a prestação de contas dos atores encarregados dessa atividade. Como tornar responsáveis as agências que garantem a segurança das pessoas, mas que também podem limitar sua liberdade e ferir seus direitos civis? E perante quem elas serão responsáveis?

No caso da polícia, a resposta a estas questões parece ser fácil, uma vez que existem legislação, instituições políticas e atores não governamentais que podem regular a ação dos guardas, no que diz respeito à liberdade individual, à equidade e a prestação de contas em geral. Mas esta facilidade é apenas aparente. Falta espaço para discutirem-se as dificuldades impostas pela natureza do trabalho policial ao controle de seus agentes. Devido a isto, a análise será restrita a um aspecto do projeto de policiamento proposto pela Polícia Militar da Bahia (PMBA) para atuar em uma sociedade habitada por pessoas portadoras de direitos. O aspecto a que se refere é o da ênfase do projeto sobre a vertente gerencial da prestação de serviço na área de segurança.

A mudança do regime de governo no Brasil, nos anos de 1980, induziu à redefinição da relação entre a milícia e a população. A Constituição de 1988 é, em parte, responsável pela nova forma de apresentação da PMBA, que agora se identifica como polícia cidadã, isto é, uma instituição mais próxima das exigências da sociedade e mais responsável perante esta. A Corporação aspira a conquistar sua legitimidade nas coletividades onde atua, mas a obtenção deste reconhecimento social depende tanto da eficiência do aparelho nas respostas às demandas da população quanto da forma como estas respostas forem dadas. Convém lembrar que ela esteve durante quase toda a sua história distante da sociedade a qual servia, pois, inicialmente, essa força pública fora basicamente aquartelada e, depois, assumiu a hegemonia no policiamento ostensivo sob o governo autoritário que vigeu entre 1964-85, ou seja, durante o período em que a legitimidade do Estado estava em suspenso. Nos governos militares, ela era predominantemente uma polícia da ordem - no sentido de que deveria assegurar a submissão dos indivíduos ao arbítrio dos donos do poder -, e não da tranquilidade das pessoas. A estas ela não devia nenhuma satisfação, uma vez que a cidadania fora expulsa do cenário político nacional com o golpe de 1964. Com a reinstituição do Estado democrático de Direito, o aparelho policial militar deve prestar contas ao público, tanto em termos do que faz quanto de como o faz.

O anseio pelo reconhecimento social nutrido pela PMBA provocou a adoção de modelos de policiamento que se podem definir genericamente de práticas policiais mais próximas da população, com a pretensão de envolvê-la em sua gestão. Na década de 1990, a PMBA fez parceria com a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia para elaborar um projeto de reformulação de sua atividade operacional, de sua hierarquia, de seu modo de gerenciamento e dos currículos de formação de agentes, isto é, a Corporação providenciou as mudanças que acreditava serem necessárias para efetuar, de maneira apropriada, a prática do chamado policiamento comunitário. Era o projeto polícia cidadã (PPC). De acordo com a PMBA, "o fundamento precípuo do projeto é o atendimento satisfatório às necessidades de segurança da Comunidade, fazendo com que esta se integre e participe ativamente desse processo, destacando, desta forma, as figuras do cidadão-policial e do cidadão-cliente" (PPC,p.4), e, para efetivar esse atendimento satisfatório,

O PROJETO POLICIA CIDADÃ se propõe a apresentar soluções alternativas para o controle da criminalidade, de forma que a comunidade respalde todas as ações de polícia comunitária, e que a Polícia Militar busque sempre

atingir a excelência fazendo uso de modernos conceitos de gerenciamento (PPC,p.7; ênfase no original), pois "a palavra mágica para o sucesso em qualquer atividade é: GESTÃO" (PPC,p.7; ênfase no original).

Para orientar essa reformulação administrativa e operacional, o PPC adota as práticas de gestão propostas pelo novo gerencialismo (*new managerialism*) e enfatiza seu princípio fundamental, a saber, qualquer organização é uma empresa, e seu público são consumidores ou clientes. Nessa perspectiva empresarial, o indivíduo é visto como consumidor dos serviços da Corporação, ele é o cidadão-cliente (PPC,p.3). A concepção de que o cidadão é consumidor dos serviços prestados pelos policiais merece ser analisada.

O novo gerencialismo aplicado à atividade policial é um bom argumento para a agência adotar formas de policiamento que promovam a ajuda e o respeito mútuos entre o cidadão e o guarda. A perspectiva que permite enxergar o cidadão como consumidor faz com que a Instituição queira aproximar-se dele e lhe oferecer a oportunidade de participar na elaboração de programas de segurança e na avaliação da qualidade dos serviços prestados, ou seja, desenvolver a cultura de proximidade da polícia com a coletividade, tornando-a mais responsável perante esta. Em suma, o projeto que vê no cidadão um cliente da Corporação tende a melhorar a sintonia entre os anseios da população e a preocupação da agência policial de corresponder a essas expectativas, o que pode aumentar a sensação de segurança do público por causa tanto do incremento da eficiência policial - fruto da ajuda da população na prevenção de crimes e de desordens - quanto do comportamento civil dos guardas. No entanto, apesar dos aspectos positivos que essa perspectiva administrativa apresenta, há sério problema que não pode ser omitido.

A cidadania não pode ser equacionada de modo simples com o consumo. De um lado, o cliente é um indivíduo dotado de recursos que demanda este ou aquele produto/serviço a alguém que atende o pedido. Do outro lado, o fornecedor preocupa-se, sobretudo, em agradar a seu cliente, a fim de não o perder para o concorrente. Na relação empresarial, a pessoa é importante enquanto dispõe de recursos para adquirir o bem/serviço e ela não possui direitos até a aquisição do produto, ou seja, apenas quando se torna consumidor passa a desfrutar direitos por determinado período. Na relação política, o indivíduo é um cidadão, isto é, um sujeito portador de direitos cujo exercício não depende de seus recursos, nem do tipo de relação em que se envolva no espaço público, e eles nunca prescrevem, exceto quando há destruição do Estado de Direito. E o mais importante, não há hierarquia de cidadãos, porém existe a dos clientes: os mais e os menos aquinhoados.

Postas essas observações, pergunta-se: quando ocorre um assalto, quem é o cliente do guarda, a vítima ou o agressor? Não se pode dizer que o criminoso seja o cliente do policial, uma vez que a relação cliente/fornecedor supõe que o primeiro procura espontaneamente o serviço do segundo, ao menos no livre mercado. Isto não acontece na relação entre policial e o ofensor. Se o guarda toma como cliente a vítima do delito, ele atenderá à sua demanda? Emocionalmente abalado, o agredido pode requisitar a força excessiva contra seu agressor. Os policiais podem argumentar que o fornecedor não atende a todo tipo de solicitação que lhe é feita. Correto. Todavia, o prestador de serviços é sempre tentado a agradar o cliente, pois a avaliação daquele depende da satisfação deste com o serviço prestado. Além disso, a relação mercantil é parcial e discriminatória, portanto não se pode exigir que o empresário dispense tratamento igualitário a todos os clientes, pois estes adicionam valor ao lucro daquele de forma diferenciada. Ora, o tratamento equânime dos cidadãos é exigido na prestação de serviços das agências públicas, ele é um importante valor na democracia. O suposto de que o livre mercado, com sua ênfase no consumidor soberano, provê o modelo de acordo com o qual todas as formas de relação organizacional devem ser estruturadas e avaliadas (Du Gay,1994), não é necessariamente verdadeiro na área da segurança pública, na qual a *accountability* política pode ser mais relevante que a *accountability* gerencial, ou seja, a

responsabilização política pode ser mais importante do que a prestação de contas em termos de efetividade, custos e benefícios, ainda que ela não deva ser negligenciada, pois a responsabilização gerencial é indispensável na prestação de serviços ao público. Mas, a transposição da relação empresarial para o espaço político não é feita sem dificuldades. Estas emergem quando se põe a relação da força pública com a sociedade em termos conceituais: a polícia é um aparelho que usa, ou ameaça usar, a violência em sua atividade, isto é, em sua relação com o corpo social, e não se pode dizer que alguém seja *consumidor* da coerção física, mesmo legítima, que o policial emprega ou ameaça empregar.

Quando se trata da atividade de policiamento feita por agentes públicos, prudente e adequado, talvez, seja manter-se no campo da cidadania. A vítima de um crime e seu agressor são cidadãos, são portadores dos mesmo direitos individuais, e ambos têm de ser assim tratados pelo policial. Caso seja necessário ao agente público usar a força contra um cidadão que é violador da lei, não haverá desrespeito ao princípio da equidade, pois a violência legítima não fere o Estado democrático de Direito, e, assim, a polícia não se envolve com a espinhosa questão sobre quem é o seu cliente. Mesmo que se tenha abordado o problema em sua expressão mais visível e dramática, isto é, quando há crime envolvido, ele se pode apresentar no policiamento comunitário. Quando os guardas considerarem a *comunidade* como seu cliente e, portanto, como avaliadora de seus serviços, eles podem atender às demandas discriminatórias dessa *comunidade* em relação às pessoas estranhas e aos *outsiders*. Ser *accountable* apenas perante os clientes pode ferir a equidade, vez que pode induzir o miliciano ao comportamento mais intolerante com os que são marginalizados pela sua clientela. Ora, no caso da polícia, pode equacionar-se esse problema apelando-se para o *interesse público*, o que, em princípio, contrabalançaria as demandas privadas. Mas, se o problema da relação entre policiamento e democracia pode ser equacionado quando se trata da agência do Estado (óbvio, equacionar não significa resolver a questão, pois as variáveis envolvidas podem dificultar a solução), os obstáculos são grandes com relação à vigilância privada, que se situa muito mais no terreno do mercado que no da cidadania.

O policiamento particular não compartilha, necessariamente, os objetivos morais do sistema de justiça criminal. Isto significa que o componente moral que caracteriza a justiça penal não é o princípio que orienta a conduta do setor privado de segurança, para o qual mais importantes são a satisfação do cliente e a relação custo/benefício de dada medida de controle social. Os atos dos indivíduos em si não são relevantes para a segurança comercial, mas, sim, as perdas que estes atos podem acarretar para os clientes. Assim, se alguém é apanhado com um objeto furtado no supermercado, não importa que ele tenha cometido um ato que viole a ordem pública, ele só será denunciado à autoridade competente caso ele se recuse a pagar pelo objeto; mas, se a pessoa for apanhada por um policial cometendo o mesmo ato, não importa que ela se disponha a pagar pelo produto furtado, ela será introduzida no sistema penal, porque este é regido pela lógica moral que sustenta a ordem pública, e não pela lógica instrumental de restabelecimento do lucro ou de redução das perdas, como é o caso do controle privado (Shearing and Stenning, 1983; 2003). Por isso, foi dito que a ordem moral não é tão importante para o setor privado de segurança (para evitar mal-entendidos, não se pretende que o policiamento particular deva ser orientado pela ordem moral como o são as agências públicas de controle social, apenas se sublinha este aspecto para que se possam evidenciar as dificuldades de regulação desse setor). Relevante é a relação entre as perdas e os lucros, tanto isto é verdade que os delitos praticados na área onde predomina o controle privado somente são denunciados se a relação custo/benefício justificar; não é por outra razão que os roubos praticados pelos empregados raramente são denunciados à polícia pela empresa vítima da infração.

Mas, essa lógica instrumental, como não está preocupada com a sanção nem com a recuperação do infrator, favorece a prevenção do crime, estimulando o gerenciamento do risco, a fim de minimizar os prejuízos. Como o importante é reduzir a perda, trata-se de diminuir, então, as oportunidades para a prática da

transgressão penal, logo o foco do controle privado deixa de ser o potencial infrator e passa a ser a situação e as pessoas que podem favorecer o delito. No entanto, esse princípio que orienta o controle privado e estimula a prevenção do crime põe questões para a governança democrática.

Se a lógica instrumental prevalece no policiamento particular, como este pode ser regulado a partir do chamado interesse público, o qual serve como obstáculo ao atendimento das demandas privadas violadoras dos direitos dos mais destituídos de poder, violação esta que ocorre quando os vigias impedem o livre trânsito de pessoas tidas como indesejadas pelos consumidores de seus serviços? Se, para a segurança privada, a satisfação do consumidor-soberano é prova suficiente de sua legitimidade (Jonhston,1998), que mecanismos de regulação para este setor podem ser engendrados tanto pela sociedade quanto pelo Estado, uma vez que os agentes particulares têm inclinação e motivo para reconhecer apenas o interesse de seus clientes? Como os indivíduos podem intervir sobre a ação das agências privadas que cada vez mais têm impacto sobre suas vidas diárias? Se o controle sobre a ação do policial é tão difícil, porque a dificuldade não seria maior quando se tratam dos agentes de um policiamento fragmentado, muito disperso e orientado pelo interesse privado como é o caso do serviço particular de vigilância?

Estas interrogações não põem em dúvida a legitimidade do serviço privado de segurança, pois ele pode ser concebido como um serviço qualquer oferecido pelo mercado, como o são a educação e a saúde, mas elas evidenciam o problema da *accountability* dos atores privados que se dedicam à tarefa de controle social, isto é, a questão não é de a vigilância privada ser ilegítima, mas, sim, a da produção de mecanismos de sua regulação. Não se pode dizer também que ela ameaça a democracia, até mesmo porque, talvez, os mecanismos de prestação de contas possam ser engendrados de modo que assegurem a equidade e a liberdade individual. Em países como EUA, Canadá e Inglaterra, que são velhas e consolidadas democracias, a segurança particular expande-se sem que as instituições democráticas sejam abaladas, mas eles também estão preocupados com a forma de regulação desse setor (Reiss,1992: Jonhston,1998). Deve-se lembrar que o policiamento público também impõe obstáculos à governança democrática, pois, no Brasil, não parece que existam agências que efetivamente controlem as polícias. Os números de homicídios praticados por milicianos brasileiros em serviço são assustadores. Ainda que se possa demonstrar que esses assassinatos foram legítimos, restaria a questão de saber se os guardas estavam tecnicamente despreparados para resolver o confronto com violadores de outro modo que não o do recurso à força letal (isto não significa que, no confronto com ofensores armados, os policiais possam resolver sempre os conflitos sem o recurso à força fatal, como se eles possuíssem poderes mágicos; apenas se interroga sobre a formação técnica dos guardas, pois ela pode reduzir o uso da coerção física). Por outro lado, as denúncias de corrupção e de tortura praticados pelos policiais civis também indicam os entraves que as agências de polícia impõem à ordem democrática⁶.

CONCLUSÃO

A concepção de que o crime tem aumentado serve de argumento para que medidas de gerenciamento do risco de agressão sejam tomadas. No caso da cidade de Salvador, o crime contra o patrimônio, que é mais fácil de ser prevenido,

⁶ Em 2002 e 2003, os policiais militares de São Paulo assassinaram 541 e 756 pessoas, respectivamente (Folha de São Paulo, 11/02/04, p.C1). Quanto às denúncias de tortura policial, não há registros oficiais que permitam coletar dados em forma de números, como nos casos dos homicídios; há, sim, relatos de torturas apresentados por organizações não governamentais, como a Human Rights Watch (ver *Brutalidade policial urbana no Brasil*, Nova York, 1997), e através da grande imprensa: *Isto É*, 09/04/1997; 23/12/1998; 07/07/1999; 03/09/1999; *Veja*, 01/11/1995 (nesse número da revista, o tema foi a capa e foi apresentado como modelo brasileiro de investigação policial); 07/02/2001; 22/08/2001; 01/05/2002.

situa-se em regiões habitadas pelos que têm mais recursos financeiros e que, por causa disso, podem adotar mecanismos de prevenção contra aquela modalidade de infração penal. Os assassinatos estão concentrados nos bairros ocupados pelos pobres, que dispõem de menos recursos para a adoção de medidas preventivas; além do que, o crime homicida não é tão fácil de ser prevenido (aliás, as teorias do crime como oportunidade têm dificuldade para dar conta desse tipo de delito; sublinhe-se que as medidas e as avaliações de resultados apresentadas pelos adeptos da prevenção situacional não têm como foco os homicídios, como é o caso dos resultados apresentados por Ronald Clarke, os quais se referem aos atos de vandalismo e aos furtos e roubos; Clarke,1995), o que torna mais acentuada a desigualdade social: o crime mais violento e cuja prevenção é mais difícil atinge os mais destituídos de riqueza; e mais, os pobres dispõem de menos recursos para o gerenciamento dos riscos de agressão em geral aos quais estão submetidos, pois não têm dinheiro para adquirir no mercado os serviços e os equipamentos eletrônicos de segurança. Claro, este fator de desigualdade social não torna ilegítimas as práticas preventivas adotadas pelos que por elas podem pagar, nem, muito menos, refuta a eficiência da prevenção situacional do crime.

Esta forma de prevenção tem a vantagem de fornecer resultados imediatos no que se refere à redução de certos delitos e incivilidades, mas ela está associada a práticas que podem violar os direitos individuais, como as revistas, o interrogatório, o cárcere privado e a expulsão dos indesejados, como assinala, corretamente, Antonio Luís Paixão(1991). Mas, deve-se assinalar, esse autor, no texto referido, não distingue com clareza a segurança privada da justiça privada, e isso levá-o a pôr em suspenso a legitimidade do policiamento particular. Essa posição de Paixão abre-se ao debate, pois segurança privada não implica fazer justiça com as próprias mãos, como ocorre no vigilantismo, ou seja, o policiamento privado, em princípio, não confronta nem os direitos civis nem os direitos humanos; porém não se deve ignorar que a atividade de policiamento, seja ela realizada por agentes públicos ou privados, mantém uma relação de conflito latente entre a garantia da ordem e os direitos civis. Além da tensão que existe entre a prevenção situacional e a liberdade individual, essa forma de garantir a segurança reserva todo o custo para os cidadãos que são honestos, pois são eles que devem arcar com as despesas financeiras das medidas preventivas - os gastos com os agentes e com os equipamentos -, sem esquecer a redução da liberdade de movimento dessas pessoas. Mas, como pondera Maurice Cusson, as medidas situacionais dispensam do dever de prender, julgar e encarcerar, sendo assim, "nas sociedades que não sabem nem ousam mais punir, a prevenção situacional aparece como um mal menor" (Cusson,1998 p.172; tradução nossa).

Soma-se a estas questões a prestação de contas dos agentes de controle social. Com a expansão da idéia da *accountability* gerencial, há o risco (mais um para ser gerenciado) de as agências de policiamento, pública ou privada, avaliarem os efeitos de suas intervenções tomando como parâmetro apenas a satisfação das *comunidades* que são suas clientes e a compatibilidade desses efeitos com os objetivos estabelecidos em seus projetos, deixando de fora os resultados imprevistos ou indesejados. Isto pode transformar a avaliação em auditoria (Brodeur,1998b; Crawford,1998), na qual o importante é a adequação entre uma operação e os padrões aos quais ela se deve conformar. As conseqüências indesejáveis e/ou imprevistas são ignoradas, o que importa em uma auditoria são os efeitos previstos no programa. Se estes não forem produzidos, as causas prováveis do fracasso serão atribuídas ao gerenciamento interno, pois o novo gerencialismo postula que as dificuldades encontradas na execução de um programa são um problema de gestão do sistema em pauta.

Ora, a teia complexa que forma a questão da segurança não pode ser simplificada dessa forma. A complicada interação de causas e efeitos no que concerne à criminalidade, à violência e ao sentimento de insegurança dificilmente pode ser reduzida a um problema gerencial das agências de policiamento. A conduta delinqüente e a incivil não são exclusivamente, ou mesmo primordialmente, uma ques-

tão de administração dessas agências. A atividade de policiamento pode ser programada para ocupar-se desses fenômenos, mas a visão demasiado estreita do que está em jogo pode agravar, ao invés de solucionar, alguns conflitos sociais, produzindo um policiamento das aparências e uma redução da *accountability* política em benefício da gerencial.

REFERÊNCIAS

BAYLEY, David. Comparative organization the police in english-speaking countries. In: TONRY, M. and MORRIS, N.(ed.). **Modern policing**. Chicago and London: The University of Chicago Press, p.509-545, 1992.

BRODEUR, Jean-Paul(ed.). **How recognize good policing – problems and issues**. California: Sage Publications,1998a.

_____. L'évaluation des programmes d'intervention sécuritaire. In: FERRET, Jérôme et OCQUETEAU, Frédéric(dir.) **Evaluer la police de proximité?** Paris: La Documentation Française, 1998b, p.13-21.

CALDEIRA, Teresa Pires do Rio. **Cidade de muros**. São Paulo: Edusp, 2000.

CAMPOS, Edmundo. Sobre sociólogos, pobreza e crime. **Dados – Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, 23(3):377-383,1980.

CLARKE, Ronald V. "Situacional" crime prevention: theory and practice. **British Journal of Criminologie**, 20(2): 136-147, 1980.

_____. Les technologies de la prevention situationnelle. **Les Cahiers de la Sécurité Intérieure**, 21:101-113, 1995.

COHEN, Lawrence and FELSON, Marcus. Social. Change and crime rate trends: a routine activity approach. **American Sociological Review**, 44:588-608, 1979.

CRAWFORD, Adam. Culture managériale de l'évaluation et responsabilités – quelques leçons de l'expérience britannique des programmes locaux de sécurité. In: FERRET, Jérôme et OCQUETEAU, Frédéric(dir.) **Evaluer la police de proximité?** Paris: La Documentation Française, 1998, p.51-82

CUSSON, Maurice. **La criminologie actuelle**. Paris: PUF, 1998.

DU GAY, Paul. Making up managers: bureaucracy, entreprise and the liberal art of separation. **British Journal of Sociology**, 45(4):655-674, 1994.

EWALD, François. **L'état providence**. Paris: Bernard Grasset, 1986.

FERRET, Jérôme et OCQUETEAU, Frédéric(dir.) **Evaluer la police de proximité?** Paris: La Documentation Française, 1998.

FOLHA DE SÃO PAULO, 11/02/2004, p. C.1

FROMENT, Jean-Charles. La surveillance électronique à domicile: une nouvelle économie du pouvoir de punir? **Les Cahiers de la Sécurité Intérieure**, 34:149-165, 1999.

GARLAND, David. The limits of the sovereign state. **British Journal of Criminologie**, 36(4):445-471, 1996.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

GILL, Peter. Policing and regulation: what is the difference? **Social & Legal Studies**, 11(4):523-546, 2002.

Human Rights Watch. **Brutalidade policial urbana no Brasil**. Nova York, 1997.

ISTO É 09/04/1997

ISTO É 23/11/1998

ISTO É 07/07/1999

ISTO É 03/09/1999

JOHNSTON, Les. **The rebirth of private policing**. London:Routledge, 1992.

_____. Late modernity, governance, and policing. In: BRODEUR, Jean-Paul(ed.). **How recognize good policing – problems and issues**. California: Sage Publications, p. 193-214, 1998.

JONES, Trevor and NEWBURN, Tim. The transformation of policing? **British Journal of Criminologie**, 42:129-146, 2002.

LAGRANGE, Hughes. **La civilité à l'épreuve – crime et sentiment d'insécurité**. Paris: PUF, 1995.

MINAYO, Maria Cecília de S. A violência sob a perspectiva da saúde pública. **Caderno de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, 1(10):7-18, sup.1, 1994

MONET, Jean- Claude. **Polices et sociétés en Europe**. Paris: La Documentation Française, 1993.

MONJARDET, Dominique. **Ce que fait la police – la sociologie de la force publique**. Paris: La Découverte, 1996.

PAIXÃO, Antônio Luís. A violência urbana e a sociologia: sobre crenças e fatos e mitos e teorias e políticas e linguagens e... **Religião e Sociedade**. Rio de Janeiro, ISER, 15(1):68-81, 1990.

_____. Segurança privada, direitos humanos e democracia. **Novos Estudos Cebrap**, 31: 131-141, 1991.

PROJETO POLÍCIA CIDADÃ, Polícia Militar da Bahia, 1998.

PINHEIRO, Paulo Sérgio. Violência, crime e sistemas policiais em países de novas democracias. **Tempo Social**. São Paulo, USP, 9(1):43-52, 1997.

REINER, Robert. **The politics of the police**. Sussex: Wheashesf Books, 1985.

ROCHÉ, Sebastian. **Le sentiment d'insécurité**. Paris: PUF, 1993.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SHEARING, Clifford. The relation between public and private policing. In: TONRY, M. and MORRIS, N.(ed.). **Modern policing**. Chicago and London: The University of Chicago Press, p. 399-434, 1992.

SHEARING, Clifford and STENNING, Philip. Private security: implications for social control. **Social Problems**, 30(5):493-506, 1983.

_____ . Du panoptique à "Disney World" – permanence et évolution de la discipline. In: BRODEUR, Jean-Paul et MONJARDET, Dominique(dir.). **Connaître la police**. Paris: IHESI, p.397-415, 2003[1984].

TITLE, Charles. **Control balance – toward a general theory of deviance**. Colorado: Westview Press, 1995.

VEJA 01/11/1995

VEJA 07/02/2001

VEJA 22/08/2001

VEJA 01/05/2002

WILSON, James Q. and KELLING, George L. Les vitres cassées. In: BRODEUR, Jean-Paul et MONJARDET, Dominique(dir.). **Connaître la police**. Paris: IHESI, p.229-255, 2003[1982].

ZALUAR, Alba; NORONHA, José C. de; ALBUQUERQUE, Ceres. Pobreza não gera violência. *Ciência Hoje*, 20(115):62-68, 1995.

ZAUBERMAN, Renée. La peur du crime et la recherche. **L'Année Sociologique**, 32:415-438,1982.

Ensaio



DESENVOLVIMENTO E CULTURA. DESENVOLVIMENTO DA CULTURA. CULTURA DO DESENVOLVIMENTO¹

Ignacy Sachs*

Só existem duas coisas : a cultura e a natureza. E a própria natureza só existe por causa da linguagem. Tudo está na linguagem. Até Deus. Como digo : Deus é uma criação do homem. É o criador, criado pelo homem. Porque ele é eu – dizer – o – seu- nome. Se não digo, ele não é nada. Para mim não tem outra coisa. É tudo cultura.

Gilberto Gil (Almanaque Brasil, junho de 2004)

O economista não é apenas aquele que sabe de economia. É aquele que pode sair do pensamento econômico, aquele que se liberta da sua própria formação para a ela melhor regressar.

Mia Couto (Espaço África, setembro-novembro 2003)

O desenvolvimento e a cultura são dois mega-conceitos situados na intersecção de várias disciplinas, que conquistaram um lugar central nas ciências sociais do século XX pelo seu caráter holístico e pluridimensional. Tudo indica que permanecerão nesta posição no século que se inicia, embora o conceito de desenvolvimento seja hoje contestado, mais no seu aspecto ideológico do que no seu aspecto analítico. A cultura constitui, sem dúvida alguma, o construto fundamental da antropologia, enquanto as relações do desenvolvimento com a economia são mais frágeis; para os adeptos das teorias econômicas ahistóricas e atópicas baseadas no fundamentalismo do mercado, o desenvolvimento é um conceito simplesmente redundante.

Este trabalho procura examinar as relações entre o desenvolvimento e a cultura, e as oportunidades que se abrem para políticas públicas ao passar dos conceitos à ação. Começaremos por descrever, brevemente, a evolução da idéia do desenvolvimento nos últimos 60 anos, passando depois à análise dos vários sentidos da cultura, um termo por excelência polissêmico².

DESENVOLVIMENTO: UMA IDÉIA-FORÇA

Costuma-se considerar o artigo de Paul Rosenstein-Rodan sobre a industrialização da Europa Oriental e Meridional, publicado em 1943³, como o texto fundador da moderna teoria do desenvolvimento, cujas origens mais remotas se referem à idéia iluminista do progresso. Na época, o autor coordenava um grupo de trabalho do Royal Institute of International Affairs de Londres encarregado de preparar planos de reconstrução dos países ocupados pela Alemanha nazista. O grupo congregava numerosos refugiados da Polónia, Hungria, países balcânicos e centro-europeus.

* Prof. Escola dos Altos Estudos em Ciências Sociais de Paris

¹ Estudo preparado para o escritório do PNUD no Brasil. Agradeço a colaboração de Ana Letícia Fialho.

² A elaboração do conceito da cultura, tal como o conhecemos hoje, precedeu o do desenvolvimento. O trabalho essencial aconteceu na primeira metade do século XX, enquanto a elaboração do conceito moderno de desenvolvimento só começou durante a Segunda Guerra Mundial na Grã-Bretanha, quando os refugiados dos países europeus foram convidados a formular planos de reconstrução para o pós-guerra. Pensamos, no entanto, que a ordem lógica conduz a discutir primeiro a evolução da idéia do desenvolvimento e depois a da cultura.

³ Rosenstein-Rodan, P. "Problems of Industrialization of Eastern and South-Eastern Europe", *Economic Journal*, 1943.

Ao refletir como superar as terríveis destruições causadas pela Segunda Guerra Mundial, eles não podiam abstrair os graves problemas estruturais com os quais se debatiam, entre as duas guerras mundiais, os países da periferia européia do mundo capitalista de então: estruturas agrárias anacrônicas, população rural fortemente subempregada e vivendo em grande pobreza, relações de troca (na época chamadas de tesouras de preços) desfavoráveis entre produtos agrícolas e industriais, industrialização incipiente, dificilmente lograda graças à intervenção estatal e às políticas protecionistas, assim mesmo alto desemprego urbano, relações difíceis com os investidores privados estrangeiros e inserção dependente na economia internacional duramente atingida pela crise de 1929. A problemática com que eles trabalhavam é a mesma com que se defrontam ainda hoje os países periféricos.

Os acordos de Ialta tornaram caducos os planos ocidentais para a reconstrução daquela parte da Europa que passaria a integrar o mundo soviético, porém as reflexões ameadas, os avanços analíticos e teóricos logrados foram aproveitados no debate sobre a superação do subdesenvolvimento na Ásia, América Latina e África, iniciado pelas Nações Unidas logo após a guerra. Tanto mais, que vários protagonistas do grupo de trabalho mencionado acima passaram a trabalhar na Secretaria da ONU e demais organizações internacionais, como funcionários ou consultores.

É só assim que se explica o avanço extremamente rápido da teoria do desenvolvimento no período 1950-1956, com uma safra de livros e artigos importantes, que, ao nosso ver, merecem maior atenção ainda hoje⁴. A estes escritos de autores, predominantemente europeus, vieram se acrescentar rapidamente os trabalhos de pesquisadores indianos e latino-americanos, estes últimos inspirados pelo trabalho pioneiro da CEPAL.

O surgimento da teoria do desenvolvimento coincidiu, assim, com uma transformação radical da geopolítica mundial ocorrida entre 1940 e 1960. Como observou Geoffrey Barraclough (1964), entre 1940 e 1960 nada menos do que 40 países com uma população de 800 milhões – mais de um quarto dos habitantes do mundo – revoltaram-se contra o colonialismo e obtiveram a sua independência: « Jamais em toda a história da humanidade ocorrera uma inversão tão revolucionária a uma tal velocidade »⁵.

Este período foi, ao mesmo tempo, profundamente marcado pela competição dos dois sistemas antagônicos em liça que se empenhavam em conquistar a preferência do « terceiro mundo », expressão forjada em 1955 por autores franceses⁶. Em que pesem, no entanto, as fundamentais diferenças políticas que separavam o bloco soviético e o mundo ocidental, ambos os lados faziam um diagnóstico bastante coincidente em relação aos desafios com que se defrontavam os países periféricos: a necessidade de queimar etapas no processo de modernização, o que exigia, antes de mais

⁴ A título de exemplo mencionarei livros tão fundamentais como Nurkse, R. (1953), *Problems of Capital Formation in Underdeveloped Economies*, Basil Blackwell, Oxford; Boeke, J.H. (1953), *Economics and Economic Policy of Dual Societies as Exemplified by Indonesia*, Institute of Pacific Relations, New York; Mandellbaum, K. (1955), *The Industrialization of Backward Areas*, Basil Blackwell, Oxford; Lewis, W. A. (1956), *The Theory of Economic Growth*, Allen and Unwin Limited., London; Myrdal, G. (1956), *An International Economy. Problems and Prospects*, Harper and Brothers, New York. Pode-se incluir, ainda, outros autores que se tornaram ilustres com contribuições importantes à teoria do desenvolvimento: N. Kaldor, T. Balogh, T. Scitowsky, K. Polanyi (todos de origem húngara), os poloneses M. Kalecki e O. Lange, os britânicos J. Robinson e M. Dobb, os franceses G. Balandier, A. Sauvy e F. Perroux, os norte-americanos S. Kuznets, B. Hoselitz, H. Leibenstein, W. W. Rostoff, os indianos A. K. das Gupta, V. K.R.V. Rao, K.N. Raj, os latino-americanos R; Prebish, C. Furtado, H. Flores de la Peña, e ainda T. Haavelmo, J. Timbergen, ambos futuros prêmios Nobel, H. W. Singer; E. H. Jacoby. Em 1955 foi publicado o importante estudo comparativo de Kuzneti, S., Moore, W. E, Spengler, J. E., intitulado *Economic Growth: Brazil, India, Japan*, Duke University Press, Durham. Uma boa parte destes autores figura na antologia sobre problemas do crescimento econômico de países subdesenvolvidos, que organizei em 1956 junto com J. Zdanowicz e que foi publicada em polonês em 1958. (*Problemy wzrostu ekonomicz nego krajow slabo rozwinietych*, PWE, Varsóvia, 671 páginas).

⁵ Citado a partir da tradução brasileira (*Introdução à história contemporânea*, Editora Guanabara, Rio de Janeiro, 5ª Edição, 1987, p. 147).

⁶ Balandier, G., (*sous la direction de*), 1956, *Le tiers monde – sous-développement et développement*, INED, Paris.

nada, uma forte aceleração do ritmo de crescimento econômico, puxado pela industrialização e ajudado por reformas agrárias⁷. O princípio de proteção às indústrias nascentes fazia parte do consenso, da mesma maneira que o planejamento.

É que, com as memórias ainda vivas da grande depressão e das terríveis sequelas da guerra e a preocupação de contrapor um modelo eficiente ao modelo soviético⁸, o capitalismo reformado do Pós-guerra colocava o pleno emprego como objetivo central do crescimento econômico, dando uma grande ênfase à previdência social (o Welfare State), e adotava o planejamento como o método de condução do processo de desenvolvimento. Quando, ainda em plena guerra, Von Hayek escreveu a sua diátribe contra o planejamento⁹ ele estava isolado numa posição de dissidência. A necessidade de planejar era reconhecida por todos. O próprio governo norte-americano chegou a exigir, no começo da década de 60, dos países participantes da Aliança para o Progresso, que preparassem planos de desenvolvimento.

Os dois lados acenavam aos países periféricos com uma promessa otimista. Ao seguirem o receituário proposto, conseguiriam reduzir em poucas décadas a distância que os separava dos países mais desenvolvidos. O bloco soviético reclamava a experiência da URSS para apregoar a superioridade do socialismo como o único sistema capaz de acelerar a história e superar o subdesenvolvimento, no espaço de uma geração, pela gestão coletiva das forças de produção. O capitalismo reformado atribuía as mesmas virtudes a uma economia mista e dirigida, com preponderância de mercado devidamente regulado, destacando o papel dos empresários schumpeterianos.

No plano epistemológico, os receituários propostos por ambos os lados padeciam do economicismo, ou seja, sobreestimavam o papel do crescimento econômico no processo de desenvolvimento - não que este possa ocorrer sem crescimento econômico, sua condição necessária porém não suficiente. Outrossim, ambos compartilhavam a fé nas virtudes do mimetismo, convidando os países periféricos a trilhar trajetórias percorridas pelos países já industrializados e, no caso do bloco soviético, em vias de industrialização acelerada. O conceito de desenvolvimento endógeno estava ainda por ser inventado.

As referências aos aspectos não econômicos do desenvolvimento eram, em grande parte, retóricas, embora vários autores tenham insistido sobre a relevância das instituições. Coube a Myrdal a observação de que a distinção entre fatores econômicos e não econômicos era, afinal de contas, irrelevante. Era melhor distinguir os fatores relevantes e não relevantes.

Nas décadas subsequentes, a idéia do desenvolvimento evoluiu no sentido da complexificação crescente, transformando-se num conceito pluridimensional, mediante acréscimo à dimensão econômica as dimensões social, política, cultural e ambiental.

O reconhecimento da dimensão ambiental, ocorrido no começo da década de 70¹⁰, constituiu um marco importante. As Nações Unidas passaram a trabalhar com o conceito de eco-desenvolvimento, mais tarde rebatizado como desenvolvimento sustentável, baseado no tripé de objetivos sociais, condicionalidade ambiental e viabili-

⁷ *Convém lembrar que as forças de ocupação norte-americanas no Japão derrotado impuseram àquele país uma reforma agrária, que aconteceu também em Taiwan e na Coreia do Sul. Havia consenso sobre a necessidade de superar as anacrônicas estruturas de propriedade e relações de produção no campo. As divergências entre os dois blocos giravam ao redor do grau de radicalismo das reformas e da questão se, e como, os latifundiários deveriam ser indenizados.*

⁸ *Outra vez, é preciso entender o contexto histórico no qual estávamos no imediato pós-guerra: aos olhos de uma grande parte da opinião pública mundial, o modelo soviético estava dando provas de eficiência econômica e social, ao passo que o capitalismo carregava a pecha da grande crise e das suas consequências políticas. Como escreveu E. H. Carr (The Soviet Impact in the Western World, Londres, 1946, p. 44): "Se todos somos agora planejadores, isso é em grande parte o resultado, consciente ou inconsciente, do impacto da prática e da realização soviéticas.", citado por Barraclough, op. cit., p. 209.*

⁹ *The Road to Serfdom, Londres, 1944.*

¹⁰ *A primeira conferência das Nações Unidas sobre o meio-ambiente reuniu-se em Estocolmo em junho de 1972, tendo sido precedida por um importante seminário sobre o meio-ambiente e o desenvolvimento realizado em junho de 1971 em Founex, na Suíça. Ver sobre a história do conceito de desenvolvimento sustentável Zaccari, E. (2002), Le développement durable, dynamiques et constitution d'un projet, Presses Interuniversitaires Européennes, Bruxelas.*

dade econômica. Desta maneira, foi reintroduzido no debate sobre o crescimento econômico o seu substrato material do qual as ciências sociais se abstraíram. As noções de tempo e de espaço sofreram também uma profunda modificação. Passamos a trabalhar com escalas de tempo e de espaço múltiplas.

Com a importância dada aos impactos sociais e ambientais do crescimento econômico, tornou-se claro que o desenvolvimento era um conceito muito mais abrangente do que o crescimento econômico. Na realidade, este podia sustentar tanto o desenvolvimento autêntico, caracterizado por situações triplamente positivas nos planos social, ambiental e econômico, quanto diferentes modalidades de « mau-desenvolvimento » (*maldéveloppement*), no qual o crescimento econômico, mesmo forte, se traduzia em impactos sociais e/ou ambientais negativos.

Nos assim chamados trinta anos gloriosos 1945-1975, os países ocidentais conheceram um crescimento econômico razoável e quase pleno emprego, porém os impactos ambientais foram catastróficos. A « revolução ambiental » surgiu como consequência desta situação. Da mesma maneira, podemos imaginar um crescimento econômico ambientalmente benéfico porém acompanhado de alto desemprego e fenômenos de exclusão social. O crescimento, mesmo forte, pode ser socialmente perverso, alguns falam de « crescimento empobrecedor » (*immiserising growth*), como aconteceu nos anos do « milagre brasileiro ». Justifica-se, assim, a introdução, ao lado do conceito de desenvolvimento triplamente vencedor, do conceito de « mau desenvolvimento » ou, ainda, adaptando uma idéia de Clifford Geertz, de « involução »¹¹.

Portanto, para caracterizar e avaliar o desenvolvimento, torna-se necessário usar uma bateria de indicadores além da taxa do crescimento do PIB. Não é legítimo falar em desenvolvimento se, concomitantemente com o crescimento econômico, ocorrerem deteriorações com respeito ao emprego, à pobreza e às desigualdades sociais¹². Da mesma maneira um crescimento baseado na apropriação predatória dos recursos naturais e caracterizado por altos níveis de emissão poluente não se enquadra no conceito de desenvolvimento¹³.

A « revolução ambiental » e a sua internalização no debate socio-econômico abriu uma caixa de Pandora de questões que passaram a integrar a temática do desenvolvimento, a começar pela redefinição dos seus objetivos. O qualitativo foi reabilitado, introduzindo conceitos como o duplo compromisso ético de solidariedade sincrônica com a geração presente e de solidariedade diacrônica com as gerações futuras, estilos de desenvolvimento e qualidade de vida.

As metas quantitativas do crescimento econômico e do consumo material deixaram de ser consideradas como um objetivo em si, passando a ser tratadas como um meio evidentemente necessário, porém insuficiente para promover o desenvolvimento encarado como o processo de criação de uma civilização do ser na partilha equitativa do ter, na formulação lapidar de J. Lebret.

O objetivo central passa a ser a satisfação das necessidades humanas fundamentais, que não devem, no entanto, ser identificadas por estudos tecnocráticos e sim autodefinidas pelas sociedades humanas, num processo democrático, a partir de uma análise das potencialidades do seu meio e dos seus anseios. O desenvolvimento não resulta da transposição mimética de experiências alheias e, sim, de um esforço endógeno baseado na auto-confiança (*self-reliance*¹⁴).

¹¹ Em inglês podemos falar de "growth with dedevelopment".

¹² O Instituto Mundial de Pesquisas sobre a Economia do Desenvolvimento da Universidade das Nações Unidas (Wider/UNU) acaba de lançar três importantes estudos sobre as desigualdades que as políticas de liberalização doméstica e de abertura unilateral e excessiva, preconizadas pelo Consenso de Washington, tanto agravaram: *Inequality: Growth and Poverty in an era of Globalization and Liberalization* (Edited by Giovanni Andre Cornia); *Growth, Inequality and Poverty: Prospects for Pro-Poor Economic Development* (Edited by Anthony Shorrocks and Rolph van der Hoeven) e *Perspectives on Growth and Poverty* (Edited by Rolph van der Hoeven e Anthony Shorrocks).

¹³ A escolha dos indicadores de impactos ambientais do crescimento econômico sobre os sistemas vitais do planeta (clima, solo, água etc.) é mais complexa do que no caso de indicadores sociais, e é objeto de uma extensa literatura que não será discutida neste trabalho.

¹⁴ A palavra "self-reliance" se traduz dificilmente para as línguas latinas. O termo "autoconfiança", proposto por Fernando Henrique Cardoso não abarca todas as dimensões deste conceito, que remete à autonomia do processo decisório e insiste sobre a virtude de contar sobre as suas próprias forças, o que não deve ser confundido com autarquia.

Por ocasião da sétima sessão extraordinária da Assembléia Geral das Nações Unidas, convocada em 1975 para discutir a Nova Ordem Econômica Internacional, a fundação sueca Dag Hammarskjöld publicou um relatório sobre o desenvolvimento e a cooperação internacional intitulado « Que fazer », um verdadeiro manifesto em favor do desenvolvimento alternativo, baseado em cinco pilares¹⁵. O desenvolvimento, como já dissemos, devia ser **endógeno** por oposição ao mimético, **auto-confiante** e autônomo no processo decisório por oposição ao dependente, operando a partir da **lógica das necessidades** e não do mercado (da demanda efetiva), refletindo diretamente sobre valores de uso sem passar pelos valores de troca, proceder **em harmonia com a natureza** e estar aberto ao **câmbio institucional**. Um dos postulados centrais do relatório era o estreitamento das relações entre os países do terceiro mundo com vistas a uma « self-reliance » coletiva, que passava inclusive pela criação de um « sindicato » dos países pobres e de uma OCDE do Sul.

Trinta anos mais tarde o relatório-manifesto não perdeu a sua atualidade (o que não significa que não necessite de um *aggiornamento*)¹⁶, a julgar pelo fato que as conclusões do relatório da ONG ATTAC, publicado em 2004, discutindo o futuro do desenvolvimento¹⁷, se assemelham em muitos pontos com os postulados do « Que fazer ».

A Fundação Internacional para Alternativas de Desenvolvimento¹⁸ (FIPAD) surgiu como um desdobramento do « Que fazer ». As atividades desenvolvidas por essa Fundação e seus dossiês, que chegaram a circular em mais de 20 mil exemplares, funcionaram sem dúvida como o mais importante fórum para aprofundar e ampliar a reflexão sobre alternativas de desenvolvimento iniciada por « Que fazer ». A sua contribuição mais significativa foi a reflexão sobre a emergência da sociedade civil organizada como o terceiro sistema do poder. A FIPAD se empenhou, a partir de 1978, num grande projeto sobre a participação do « Terceiro sistema » na elaboração e implementação de uma estratégia de desenvolvimento das Nações Unidas para a década de 80 e além, cujas principais conclusões foram resumidas num artigo seminal de Marc Nerfin intitulado « Nem príncipe nem mercador: o cidadão – Uma introdução ao terceiro sistema¹⁹».

Sem dúvida, a reflexão desenvolvida pela FIPAD trilhou o caminho para a redefinição, nos anos 90, do conceito de desenvolvimento como efetivação e universalização do conjunto dos direitos humanos, das assim chamadas três gerações de direitos – direitos políticos, civis e cívicos; direitos econômicos, sociais e culturais; direitos coletivos como o direito ao meio-ambiente, à infância etc²⁰.

Este breve sobrevôo da evolução do conceito de desenvolvimento mostra como ele se complexificou e enriqueceu neste meio século. Uma das consequências deste processo foi o alongamento da litania de adjetivos agregados ao substantivo. Daí a tendência de cortá-los e falar do desenvolvimento como conceito pluridimensional ou ainda de « desenvolvimento integral²¹». Porém o mérito dos adjetivos, quando usados

¹⁵ O relatório foi publicado em várias línguas, como número especial da revista *Development Dialogue*. O diretor do projeto foi Marc Nerfin e os conselheiros principais Ahmed Ben Salah, Juan Somavía e o autor deste trabalho.

¹⁶ Por exemplo, trabalhos recentes sobre a gestão de bacias hídricas mostraram que é possível desenhar sistemas mistos que se pautam em parte pela lógica das necessidades e em parte pela lógica de mercado. Pesquisadores indianos propuseram que os volumes de água necessários à manutenção da boa saúde do ecossistema e à satisfação das necessidades em água potável para as populações ribeirinhas fossem administrados fora da economia de mercado (comunicação pessoal de Shekhar Singh).

¹⁷ ATTAC (2004), *Le développement a-t-il un avenir? Pour une société économe et solidaire*, Coordination et redaction de Jean-Marie Harribey, Mille et une nuits, Paris.

¹⁸ Marc Nerfin, diretor do projeto da Fundação Dag Hammarskjöld, assumiu a presidência da nova Fundação. Fernando Henrique Cardoso participou ativamente dos trabalhos da Fundação e foi, a um certo momento, o seu "co-chairman".

¹⁹ IFDA Dossier 56, Novembro-Dezembro, 1986.

²⁰ Ver Sachs, I. (1998), "Desenvolvimento enquanto apropriação dos direitos humanos, in *Estudos Avançados*, São Paulo, vol. 12, Nº 33, pp. 149-156.

²¹ Em francês « tout-développement », uma maneira de reatar com uma belíssima definição do desenvolvimento proposta por Jacques Maritain e citada por Rubens Ricúpero na sua conferência Raul Prebisch, pronunciada na Unctad no dia 14 de setembro de 2004 : « a promoção de todos os homens e do homem todo » (*tous les hommes et tout l'homme*).

seletivamente, é de apontar as dimensões julgadas mais pertinentes no momento. Ao aceitar-se esta última regra do jogo, podemos considerar que, no termo de meio século de transformações, convém acompanhar o conceito de desenvolvimento dos três epítetos seguintes: (socialmente) **inclusente**, (ambientalmente) **sustentável**, (economicamente) **sustentado**²².

Em outras palavras, o desenvolvimento deve ser abordado não apenas pelo prisma do crescimento do PIB, mas, também, pela ótica de geração em números suficientes de oportunidades de trabalho decente, na terminologia da OIT (ou seja, razoavelmente remunerado e com relações e condições de trabalho dignas), já que o trabalho decente constitui a principal ponte entre o econômico e o social. A condicionalidade ecológica deve ser explicitada e respeitada se queremos legar às gerações futuras um planeta habitável. Ao duplo postulado ético de solidariedade sincrônica com as gerações presentes e diacrônica com as gerações futuras, devemos, por fim, acrescentar o postulado de viabilidade econômica e de crescimento regular da economia para evitar as variações bruscas de conjuntura (*stop and go*). É óbvio que o crescimento material não poderá ser continuado indefinidamente por causa da finitude do nosso planeta. Mas enquanto persistirem as abismais diferenças sociais entre países e dentro dos países e estivermos ainda longe da repartição equitativa do ter, o crescimento ecologicamente prudente deve ser continuado. Até quando? Isto dependerá da nossa capacidade de conseguir a homogeneização relativa das condições de vida das populações do planeta, mediante uma redução drástica das desigualdades sociais²³.

Assim construído, o conceito de **desenvolvimento/mau-desenvolvimento**, configura o campo das situações concretas intermediárias que combinam elementos de desenvolvimento e de mau-desenvolvimento em proporções variáveis²⁴ e permite que se façam juízos de valor a respeito de trajetórias históricas.

Da mesma maneira, a partir deste marco conceitual, é possível construir projetos voltados para o futuro, sempre usando o desenvolvimento como norma e o mau-desenvolvimento como o desempenho a evitar.

DOS CONCEITOS À REALIDADE: OS CAMINHOS E DESCAMINHOS DO DESENVOLVIMENTISMO

Transformado em ideologia, o conceito de desenvolvimento deu origem às doutrinas de desenvolvimentismo, que tiveram sua época de glória seguida de desencantamento. Este, em parte, pode ser imputado às práticas de voluntarismo excessivo e às promessas não cumpridas de um estadismo que, em vários países, degenerou em fenômenos de privatização do Estado, embora as críticas formuladas ao desenvolvimentismo pelos seus detratores, adeptos do fundamentalismo do mercado, sejam exageradas²⁵. Este não é o lugar de proceder a uma análise minuciosa dos avanços e retrocessos dos diferentes matizes do desenvolvimentismo nos últimos 50 anos. Esta análise deve ser feita por historiadores do desenvolvimento, numa perspectiva comparativa.

Antecipando sobre os resultados desta análise, nos limitaremos a registrar aqui o fracasso ou, pelo menos, o insucesso dos principais paradigmas de crescimento econômico e de desenvolvimento que foram aplicados neste período.

O « socialismo real » (ou seja, o paradigma posto em prática nos países do bloco soviético) entrou em agonia em 1968, quando, ao invadirem a

²² Ver Sachs, I. (2004) *Desenvolvimento inclusente, sustentável e sustentado*, Editora Garamond, Rio de Janeiro, no prelo.

²³ O modelo latino-americano construído pelo grupo de Bariloche em resposta ao relatório do Clube de Roma *Limits to Growth* argumentou, com razão, que o volume do PIB mundial necessário para satisfazer as necessidades básicas de todos os habitantes do planeta dependeria do grau de audácia das políticas destinadas a reduzir as desigualdades sociais.

²⁴ O pior dos mundos é representado por situações de crescimento negativo do PIB combinado com impactos sociais e ambientais também negativos, ou seja, pela ausência de desenvolvimento ou a sua regressão franca.

²⁵ O debate recente no Brasil sobre o legado de Getúlio Vargas foi sob este ponto de vista emblemático.

Tchecoslováquia, os tanques soviéticos puseram um termo à última tentativa de construir um regime socialista « com rosto humano », e morreu com a queda do muro de Berlim. Há quem acredite, ainda, no potencial de « socialismo de mercado » na sua versão chinesa, que, no entanto, mais e mais se assemelha a um «capitalismo vermelho»²⁶.

O capitalismo reformado, que tanto prosperou no mundo ocidental durante os «trinta anos gloriosos» também chamados de « idade de ouro do capitalismo » (1945-1975), em base ao trinômio pleno emprego/estado do bem-estar social/planejamento, deixou de ser interessante aos olhos dos capitalistas na década de 70, quando a alternativa socialista representada pelo bloco soviético perdeu a sua credibilidade.

A contra-reforma neo-liberal, que tomou a forma do Consenso de Washington em relação aos países periféricos, não cumpriu as suas promessas. A economia mundial desacelerou e quase todos os países periféricos sofreram retrocessos sociais graves. O desemprego, o subemprego e a exclusão social explodiram, as desigualdades sociais se aguçaram, não só nos países periféricos²⁷. O que o Consenso de Washington conseguiu foi freiar o desenvolvimento dos assim chamados NICs (países novamente industrializados), cuja concorrência tornara-se preocupante aos países do centro, e impedir que outros países periféricos seguissem o seu exemplo²⁸.

Em realidade, registrou-se um forte contraste no desempenho econômico dos países periféricos que aplicaram o receituário do Consenso de Washington – este foi o caso do Brasil e da maioria dos países Latino-Americanos – e o grupo de países asiáticos que não entrou cegamente no jogo e conseguiu, assim, evitar o desastre²⁹. Este atingiu o seu ponto culminante na Argentina. Em certo sentido, a descida da Argentina ao inferno significou para o Consenso de Washington o que a queda do muro de Berlim representou para o paradigma do socialismo real (sem que os fundamentalistas do mercado tenham renunciado ao seu discurso).

Uma questão polêmica diz respeito à incapacidade dos social-democratas europeus de resistirem à contra-reforma liberal, mesmo nos países em que estavam ou estão no poder, apesar da retórica da « Terceira via³⁰ ». Proclamar a recusa da sociedade de mercado ao aceitar incondicionalmente a economia de mercado é, como mostra a experiência, uma contradição em termos, que pesa sobre o futuro da União Européia.

A enumeração dos paradigmas falidos, descartados ou esgotados, não seria completa sem individualizar o caso de crescimento econômico rápido, sustentado por desigualdades sociais crescentes, em parte disfarçadas pelo recurso à inflação para tratar os conflitos distributivos, como ocorreu no Brasil nos anos do « milagre ». Este paradigma foi bem sucedido em termos de ritmo de crescimento do PIB e de transformação da estrutura produtiva através da industrialização rápida, que resultou na criação de um aparelho de produção completo, dotado inclusive de uma importante indústria de bens de capital. O fato de se tratar de um país de tamanho continental contribuiu para esta transformação, que trazia, no entanto, no seu bojo, conflitos

²⁶ *Um amigo meu, numa visita recente à China, topou com uma estalagem chamada de "Capitalismo vermelho". Não sei se o seu dono era cientista social.*

²⁷ *Para uma análise dos efeitos sociais deletérios do Consenso de Washington, veja-se entre outros o bem documentado informe da OIT, ILO (2004): Economic security for a better world, Genebra e os três volumes já citados do Wider.*

²⁸ *Veja-se sobre este ponto a análise de Luiz Carlos Bresser Pereira (citada a partir da palestra realizada por ele em Paris no dia 21 de setembro de 2004).*

²⁹ *J. Stiglitz, na época ainda economista-chefe do Banco Mundial, foi um dos primeiros críticos do Consenso de Washington.*

³⁰ *Uma verdadeira tentativa de terceira via aconteceu na Índia sob a inspiração de J. Nehru, com a implantação de uma democracia calcada no exemplo britânico, junto com uma economia planejada que adaptou o modelo de planejamento soviético e atribuiu um papel determinante no processo de desenvolvimento ao setor público. O modelo indiano de capitalismo de Estado era bem diferente do modelo de intervencionismo, posto em prática no Japão e voltado ao fortalecimento dos empresários privados. Para uma análise destes dois modelos, veja-se I. Sachs (1963), Patterns of Public Sector in Underdeveloped Economies, Asia Publishing House, New Delhi; tradução portuguesa sob o título Capitalismo do Estado e desenvolvimento: padrões de setor público em economias subdesenvolvidas, Ed. Vozes Limitada, 1969, Petrópolis, RJ.*

sociais e danos ambientais que explicam, em boa parte, a quase estagnação da economia brasileira no último quartel de século, em violento contraste com o desempenho nas décadas 1930-1980.

O caso brasileiro é paradigmático, na medida em que o crescimento econômico rápido, sustentado por desigualdades sociais crescentes, está ocorrendo hoje em dois países continentais, atuais campeões da taxa de crescimento do PIB, ou seja, a China e a Índia.

Os avanços epistemológicos no aperfeiçoamento do conceito de desenvolvimento descritos na primeira parte deste estudo se contrapõem assim a um balanço decepcionante das trajetórias históricas da maioria dos países periféricos neste meio século, pendendo mais para o mau-desenvolvimento do que para o desenvolvimento autêntico. À luz desta constatação, compreende-se o desencanto das vítimas deste processo de mau-desenvolvimento e a crítica severa dirigida contra as políticas nacionais e internacionais, postas em prática, à ineficiência, para não dizer perfídia, dos mecanismos de ajuda dos países industrializados aos países periféricos e ao fracasso das sucessivas « décadas de desenvolvimento » promovidas pela ONU, da qual o último avatar são as Metas do Milênio.

Isto não significa, porém, que devemos abandonar o instrumental intelectual elaborado ao redor do conceito de desenvolvimento e esquecer o seu papel normativo, como postulam os partidários de « anti-pós-desenvolvimento » e de « decrescimento » (*décroissance*), particularmente vocais na praça de Paris³¹. Na realidade, as investidas contra o conceito de desenvolvimento vêm de duas fontes: por um lado, estão os desencantados pela falta de progresso e pela quebra das promessas feitas aos países periféricos e às massas deserdadas, e, por outro, os fundamentalistas verdes, partidários da « ecologia profunda » e adversários de crescimento econômico como tal. Na prática, as duas correntes convergem com a posição dos economistas neoliberais que, por acreditarem numa economia ahistórica e atópica, universalmente válida, e auto-administrada pelo mercado, tratam o desenvolvimento como um conceito redundante.

Em vez de abandonarmos o conceito de desenvolvimento aos seus detratores, devemos desfraldar a bandeira de um « novo desenvolvimentismo³² » na busca de projetos nacionais de desenvolvimento, articulados ao redor da identidade nacional e voltados para a promoção do desenvolvimento de todo o homem e de todos os homens, ou seja, o « processo de ampliação das escolhas para que pessoas façam ou sejam o que elas prezam na vida³³ ». Para tanto, é necessário promover um exercício democrático de voluntarismo responsável, retomando a construção interrompida dos Estados-nações³⁴, os quais têm ainda um longo futuro pela frente, ao contrário do que proclamam os ideólogos do globalismo.

Jean-Paul Sartre dizia que o homem é um projeto. *A fortiori* a sociedade humana deve aspirar a se dotar de um projeto. Como observou L. Mumford, as faculdades de comunicação linguística e de sonho deram ao homem um instrumento de antecipação, de invenção, de projeção, de transformação criadora e de verdadeira consciência antecipadora, transformando-o no mais plástico dos animais, única espécie a viver simultaneamente num meio físico e simbólico³⁵.

³¹ Para uma refutação das suas teses, veja-se o livro já citado de ATTAC.

³² É o título de um artigo de Luiz Carlos Bresser Pereira, publicado na Folha de São Paulo no dia 20 de setembro de 2004.

³³ UNDP (2004), *Cultural Liberty in Today's Diverse World*, p. 6: "Human development is the process of widening choices for people to do and be what they value in life".

³⁴ Um dos livros de Celso Furtado tem como título "A construção interrompida".

³⁵ Mumford, L. (1974), *La transformation de l'homme, Paris, Payot. Veja-se também Rapaport, A. (1974), Conflict in Man-made Environment, Harmondsworth, Penguin Books, p. 51: "Uma casa não passa de um ninho complicado. Uma auto-estrada é uma trilha de vaca amelhorada. Uma represa hidroelétrica assemelha-se a uma empresa de castores. Uma rede de pescador corresponde a uma tela de aranha. Mas o outro ambiente, o simbólico, não tem análogo no mundo não-humano. Entre os animais não existem precursores de poemas épicos, de monumentos, de cotações de bolsas, de marchas de protesto, de credos, de astronomia ou de astrologia".*

A DIMENSÃO CULTURAL DO PROJETO NACIONAL

A formulação de um projeto nacional de desenvolvimento implica um processo de invenção do futuro, o que o torna naturalmente tributário da cultura. Celso Furtado tem insistido, com razão, sobre esta articulação entre os dois conceitos centrais das ciências sociais contemporâneas. Tanto mais que o projeto nacional transcende, por fundamentais que sejam, as questões da transformação produtiva, da geração de oportunidades de trabalho decente e da ocupação territorial; ou melhor, as relaciona com as escolhas de estilos de vida, as maneiras de habitar o tempo³⁶, de produzir o consumo³⁷, de ser, de conviver, de brincar³⁸. Não só de pão vive o homem. Como disse René Dubos « além da satisfação puramente orgânica que os animais experimentam, existe uma outra forma da alegria de viver – a felicidade – esta aparentemente reservada aos seres humanos³⁹».

A formulação do projeto é indissolúvel da consolidação da identidade nacional, cimentada pela cultura comum. Na visão de Amílcar Cabral, a libertação nacional era, necessariamente, um ato de cultura, na medida em que o domínio imperialista teve como necessidade vital praticar a opressão cultural⁴⁰. Por analogia, o desenvolvimento nacional é necessariamente um ato de cultura e só faz sentido quando parte da realidade de cada nação, outra idéia-força de Amílcar Cabral.

Voltamos aqui ao primeiro postulado do « Que fazer », o desenvolvimento deve ser endógeno, o que não significa autárquico ou fechado às mestiçagens fecundas. Como diz Mia Couto a respeito da África, mas a idéia vale certamente para o Brasil «o nosso continente é feito de profunda diversidade e de complexas mestiçagens...pois não há cultura humana que não se fundamente em profundas trocas de alma⁴¹». E o autor explica como esta mestiçagem se faz:

A capulana pode ter origem exterior, mas é moçambicana pelo modo que a amarramos. E pelo modo como este pano passou a falar conosco. O coco é indonésio, a madioca é mais latino-americana que a Jennifer Lopez, mas o prato que preparamos é nosso, porque o fomos caldeando à nossa maneira.

O potencial de desenvolvimento de um país depende, em primeira instância, da sua capacidade de se pensar; em segunda, da sua habilidade de colocar em obra o projeto; e, só em última instância, do grau de desenvolvimento do seu aparelho produtivo. Mia Couto tem razão ao dizer que « o maior empobrecimento provém da falta de idéias, da erosão da criatividade e da ausência interna do debate. Mais do que pobres, tornamo-nos inférteis », lamentando a falta, em Moçambique, da capacidade de gerar um pensamento original e soberano, que não anda a reboque daquilo que outros já pensaram.

Neste apelo em favor do desenvolvimento endógeno ele não está isolado. Fazemos nosso e extrapolamos para além da África o programa proposto por A.D. Traoré:

para domesticar o desenvolvimento, ou seja, parar de fazer com que seja um instrumento de transformação social, econômica e política, em nosso prejuízo, torna-se essencial de pensá-lo e de praticá-lo em função do que sabemos fazer com os recursos que estão à nossa disposição, numa pers-

³⁶ *"Habiter le temps" é o título de um belo livro de Jean Cheneaux (1996), Bayard, Paris, que explora vários aspectos da temporalidade e convida a pensar o tempo como o alicerce constitutivo da condição humana. Ver também Le temps et les cultures, Unesco, 1976, Paris.*

³⁷ Michel de Certeau estudou, no seu livro "L'invention du quotidien" (UGE, Paris, 1978), as diversas práticas e formas de produção do consumo quotidiano.

³⁸ Convém lembrar aqui a obra de J. Huizinga (1972), "Homo ludens: Essai sur la fonction sociale du jeu", Gallimard, Paris, sobre a função didática e não apenas lúdica do jogo. Ao brincar não só brincamos mas aprendemos a ser homens.

³⁹ Dubos, R. (1977), *Choisir d'être humain*, Denoel, Paris, p. 206.

⁴⁰ Cabral, A. (1999), *Nacionalismo e cultura*, Edições Laiovento, Santiago de Compostela.

⁴¹ Couto, M. "A fronteira da cultura", *Espaço África*, Setembro/Novembro 2003, pp. 95-102.

pectiva que nos é própria ou pelo menos na qual nos reconhecemos. Cada aspecto de nossa existência se presta a este trabalho de redefinição e de reorientação: a educação, a saúde, a alimentação, a moradia, o vestuário, o Estado, a governança, a descentralização, a democracia e, sem dúvida, a luta contra a pobreza.⁴²

Michel de Certeau, autor de um livro intitulado **A cultura no plural**⁴³, distinguíu seis empregos diferentes da palavra cultura. Para operacionalizar a interface entre o desenvolvimento e a cultura, conceito eminentemente polissêmico, nos contentaremos com três facetas da cultura:

A CULTURA SEGUNDO OS ANTROPÓLOGOS

Para os antropólogos a cultura se define como o complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes, ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade⁴⁴ ou ainda « o conjunto das práticas, das técnicas, dos símbolos e dos valores que se devem transmitir às novas gerações para garantir a reprodução de um estado de coexistência social⁴⁵ ». A cultura assim definida contém, na interpretação de Alfredo Bosi, a idéia do porvir, a dimensão de *projeto*, implícita no mito de Prometeu.

Na leitura de De Certeau, a cultura se afigura como um conjunto das práticas cotidianas e múltiplas artes de fazer, combinatórias das operações dos usuários (consumidores), do uso subversivo que fazem dos objetos e da apropriação do espaço⁴⁶. Ao realçar essa criatividade cotidiana da cultura popular, o autor põe em guarda contra a ameaça que pesa sobre ela, em virtude da ação colonizadora da mídia, que impõe padrões passivos de consumo e assim transfoma o « povo » em « público »⁴⁷.

É claro que a palavra cultura deve ser usada no plural e analisada na sua evolução contínua. Várias culturas e contraculturas⁴⁸ coexistem na cultura nacional, dando lugar à mestiçagem já mencionada, mas gerando também conflitos, atritos e até exclusões, que as sociedades multiculturais, frequentemente, enfrentam. Por isso, a expansão das liberdades culturais, parte dos direitos humanos fundamentais, constitui-se num dos objetivos fundamentais do desenvolvimento, como destaca o Relató-

⁴² Traoré, A. D. (1999), *L'éteau - l'Afrique dans un monde sans frontières*, Actes Sud, p. 137. Veja-se também o livro do grande historiador africano Joseph Ki-Zerbo (2003), *A quand l'Afrique? - Entretien avec René Holenstein*, Editions de l'Aube, La Tour d'Aigues.

⁴³ *La culture au pluriel*, 1993, Seuil, Paris, pp. 167-170.

⁴⁴ Sobre esta definição formulada por Edward Tylor, em 1871 e publicada no seu livro *Primitive Culture*, citada aqui na tradução de Roque de Barros Laraia (2004, 17a edição), *Cultura, um conceito antropológico*, Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro, p 25, diferentes escolas de antropologia propuseram inúmeras variações. Ver em particular A. L. Kroeber e C. Kluckhohn (sem data), *Culture. A critical review of concepts and definitions*, A Vintage Book, New York; Benedict, R (1934), *Patterns of Culture*, The Riverside Press, Cambridge, Massachusetts; Firth, R., editor (1964), *Man and Culture, an Evaluation of the Work of Bronislav Malinowski*, Harper and Row, New York e Kroeber, A.L. (1969), *El estilo y la evolución de la cultura*, Ed. Guadarrama, Madrid. Não posso deixar de registrar aqui a minha dívida pessoal com o livro de S. Czarnowski, discípulo de Durkheim, 1938, *Kultura*, reproduzido em obras completas do autor, *Studia z historii kultury*, volume I, 1956, PWN, Varsóvia.

⁴⁵ Alfredo Bosi, *Dialética da colonização*, Companhia das Letras, São Paulo, 1996, p. 16.

⁴⁶ O estudo do homem no seu cotidiano nos remete à história etnológica, que tanto se desenvolveu sob o impulso da escola histórica dos Annales. Veja-se Le Goff, J. (1973) "L'historien et l'homme quotidien" in *Melanges, en l'honneur de Fernand Braudel*, tome II, pp. 233-243 e Burguière, A. (1988), "L'anthropologie historique", in Le Goff, J. (sous la direction de), *La nouvelle histoire*, Editions Complexe, Bruxelles, p. 137-163. Burguière observa que, embora recente, esta disciplina teve precursores na historiografia do século XVIII e cita Legrand d'Aussy, *Histoire de la vie privée des Français*, publicada em 1782.

⁴⁷ Este tema foi retomado no contexto brasileiro num artigo recente pelo embaixador Samuel Pinheiro Guimarães (Macunaima, subdesenvolvimento e cultura, mimeo, setembro, 2004). O texto aponta a vulnerabilidade ideológica potencializada pela hegemonia cultural das grandes potências e a consciência colonizada das elites dirigentes tradicionais. Insiste sobre a auto-estima como componente fundamental do projeto nacional.

⁴⁸ Ver Roszak, Th. (1968), *The Making of a Counter Culture*, Doubleday and Co., New York.

rio do PNUD sobre o Desenvolvimento Humano 2004⁴⁹. O multiculturalismo baseado na liberdade cultural, que nada tem a ver com o apego à tradição petrificada, leva a uma perspectiva diametralmente oposta às teses de Samuel Huntington sobre o choque das civilizações e a superioridade da cultura branca⁵⁰.

A cultura, segundo os antropólogos, é um conceito holístico. Porém, no seu bojo surgem culturas particulares que caracterizam a maneira de exercer certas profissões e funções sociais, assim falamos da cultura jurídica, econômica, política etc. Por extensão, pode-se falar da cultura do desenvolvimento, assunto ao qual retornaremos na parte final deste trabalho.

CULTURA E NATUREZA

A segunda dimensão da cultura pertinente para o nosso propósito é aquela dos conhecimentos acumulados pelas sociedades humanas sobre o meio-ambiente em que vivem e do qual extraem os seus meios de vida (na definição de Karl Polanyi, *livelihoods*), num relacionamento idealmente simbiótico entre a humanidade e a natureza⁵¹ que, na prática, se traduz muitas vezes pela apropriação predatória dos recursos naturais.

A história da cultura material teve um notável desenvolvimento nas últimas décadas. Outra vez a *École des Annales* se destacou. Fernand Braudel deu a primeira grande síntese da história da cultura material dos séculos XV-XVIII, no volume da sua monumental obra sobre a civilização material, economia e capitalismo, dedicado às estruturas do cotidiano⁵².

O conceito de *recurso natural* é um conceito histórico e cultural: é o conhecimento que leva a transformar elementos do meio ambiente em recursos para uma produção considerada útil. É recurso hoje o que não era recurso ontem, será recurso amanhã o que não é ainda recurso hoje e assim por diante. As estratégias de desenvolvimento devem sempre ser *intensivas em conhecimento*, outro vínculo com a cultura. Um país como o Brasil deve ser esforçar por definir estratégias intensivas em conhecimento e em mão de obra e poupadoras de capital e de recursos escassos. Esta equação difere da dos países industrializados.

Cada geração reescreve a história universal, colocando-lhe novas perguntas. Precisamos de uma história ecológica da humanidade, explorando, sistematicamente, a matriz *ecossistemas/culturas* de maneira a comparar a variedade das respostas dadas por diferentes culturas ao desafio constituído por ecossistemas similares e o grau de adaptabilidade de uma cultura a diferentes ecossistemas materializados na invenção de uma enorme variedade de formas de atendimento às suas necessidades básicas em matéria de alimentação, habitat, energia, vestuário etc.

A compilação de uma tal matriz teria uma grande utilidade pedagógica e heurística na busca de caminhos para o desenvolvimento ambientalmente sustentável. A matriz pode ser lida de duas maneiras:

⁴⁹ "Uma outra dimensão, difícil de medir e mesmo de definir, é vitalmente importante: a liberdade cultural é central para a aptidão das pessoas a viver como gostariam (...) A liberdade cultural diz respeito à liberdade das pessoas a escolherem as suas identidades – e a levar a vida que prezam, sem serem excluídas de outras escolhas para elas importantes como a educação, a saúde ou as oportunidades de emprego." Citado a partir da edição em inglês, p. 6.

⁵⁰ Veja-se a respeito a palestra de Carlos Lopes proferida na UFAL em setembro de 2004, "O desafio ético de um desenvolvimento com diversidade". As duas obras questionadas de S. Huntington são: *The Clash of Civilizations and the Remaking the World Order*, 1996, Simon & Schuster, Londres e *Who are We? America's Great Debate*, Simon & Schuster, Londres.

⁵¹ Ver Dubos, R. "Symbiosis between man and earth", *Science*, volume 193, nº 4252, 6 de agosto de 1976.

⁵² Braudel, F. (1979), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme XV-XVIII siècle, tome I, Les structures du quotidien: le possible et l'impossible*, Armand Colin, Paris. Veja-se também o artigo do arqueólogo Pesez, J-M. (1988), « Histoire de la culture matérielle », in Le Goff, J. (sous la direction de), *La nouvelle histoire*, Editions Complexe, Bruxelles, pp. 191-227, o qual destaca as contribuições dos arqueólogos e historiadores russos e poloneses ao estudo da história da cultura material.

- horizontalmente, mostrando a variedade das respostas dadas aos desafios da vida quotidiana por diferentes culturas vivendo em ecossistemas similares, por exemplo, comparando as culturas dos povos da floresta tropical úmida na América Latina, África, Ásia e Oceania;
- verticalmente, mostrando a adaptabilidade de uma cultura (por exemplo a cultura árabe) aos diferentes meios naturais (do litoral atlântico até a Indonésia, passando pelo Saara).

A partir dos conhecimentos, assim articulados, poderia-se definir linhas de cooperação internacional entre países que compartilham ecossistemas semelhantes e explorar novas respostas aos desafios de sempre, pautadas no princípio de prudência ecológica e no conceito de possibilismo cultural, rejeitando os determinismos geográficos rígidos. Nesta perspectiva, os países tropicais constituem, no dizer de Pierre Gourou, « terras de boa esperança » mais do que « tristes trópicos »⁵³.

CULTURA COMO ATIVIDADE CRIADORA

A palavra cultura refere-se também ao conjunto das atividades criadoras e artísticas no âmbito das artes eruditas e populares e das práticas lúdicas.

Pelo que já foi dito, trata-se de um setor da maior importância para a consolidação da identidade nacional, para o estímulo da auto-confiança e para a organização do tempo de não-trabalho, que constitui um componente fundamental dos nossos modos de vida e do nosso desenvolvimento pessoal. De Certeau contesta com razão a convicção que impera no Ocidente há quatro séculos, de que o desenvolvimento pessoal esteja conectado essencialmente com o trabalho produtivo⁵⁴, embora convenha distinguir o lazer dos que desfrutam de um trabalho decente daqueles que estão condenados aos campos de concentração da ociosidade forçada dos desempregados (a imagem é do romancista italiano Carlo Levi).

Segundo o presidente do BNDES, Carlos Lessa, 12 a 15 por cento da força de trabalho no Brasil opera para atender as horas de não-trabalho dos cidadãos, o que mostra que o não-trabalho é fonte de atividades econômicas diversas, geradoras de emprego e renda, as quais podem ser estimuladas pela criação de ambientes propícios à convivialidade; Carlos Lessa sugere, por exemplo, a recuperação de praças públicas⁵⁵. Nas cidades litorâneas as praias constituem um espaço privilegiado e democrático de convivialidade⁵⁶.

Carecemos de dados consistentes sobre o peso econômico das assim chamadas « indústrias criativas » e das atividades culturais em geral. Segundo Márcio Augusto Freitas de Meira, Secretário do Minc, citando estudos da Fundação João Pinheiro realizados há alguns anos, a economia da cultura representa pelo menos 2% do PIB nacional, ou seja, movimenta pelo menos 1 bilhão de dólares/ano (dados de 2001). Segundo o autor, um estudo mais atualizado aumentaria este patamar significativamente. Uma publicação da Fundação Carlos Chagas⁵⁷ estimou em 3,8% a participação da cultura no PIB do Estado do Rio de Janeiro. Por sua vez, em 2001, o então Ministro da Cultura Francisco Weffort estimou que para cada milhão gasto em cultura o país gerava 150 postos de trabalho.

O seu estímulo passa pela expansão da infraestrutura cultural do Brasil, que é ainda incipiente. Segundo dados do IBGE, 52,7% dos 5.560 municípios não têm livrarias, 21,3% não têm biblioteca pública, 79,4% não têm emissora de rádio AM, 61,7%

⁵³ Veja-se Sachs, I. (2000) "Brésil : tristes tropiques ou terre de bonne espérance ? Tropicalité, tropicologie et développement" in Hérodote. Revue de Géographie et de Géopolitique, Paris, n° 98 (N° thématique : Nation Brésil), 3e trimestre 2000, pp.184-201 e Sachs, I. (2002), "Dos tristes trópicos aos trópicos alvissareiros", no livro com o mesmo título organizado por Lúcia Carvalheira Cunha e Sebastião Vila Nova, Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, Recife, 2002, p. 23-69.

⁵⁴ De Certeau, M. (1993), *La culture au pluriel*, Seuil, Paris, p. 171.

⁵⁵ Entrevista com Carlos Lessa, "Nação e povo. Na praça", *Carta Capital*, 1° de setembro de 2004.

⁵⁶ Seria interessante estimar o volume de atividades econômicas que giram ao redor da praia como espaço de vida.

⁵⁷ Prestes Filho, L. C. *A Economia da Cultura, a força da indústria cultural no Rio de Janeiro. (a completar)*

não têm emissora de rádio FM, 50,7% não têm lojas de discos, 92,4% não têm salas de cinema, 35,9% não têm videolocadoras, 82,2% não têm museus, 81,2% não têm teatros nem salas de espetáculos⁵⁸. A ampliação desta infraestrutura afigura-se como uma tarefa urgente e um campo atraente para parcerias público-privadas.

A recente conferência da UNCTAD, realizada em São Paulo em junho de 2004, apontou a importância das indústrias criativas nos países periféricos. O sucesso retumbante dos pavilhões de arte popular e de arte indígena na Mostra do Redescobrimto mostrou as potencialidades do Brasil em matéria de artesanato artístico, um complemento significativo de renda das famílias rurais no contexto da sua pluriatividade. A expansão econômica do setor cultural afigura-se, portanto, como uma frente significativa da batalha pela geração de empregos e promoção de empreendimentos de pequeno porte que encontram, neste setor, oportunidades excepcionais. O caminho passa pela promoção regular de concursos para artistas populares com numerosos prêmios de aquisição (para constituir acervos para exposições e museus) e bolsas de aperfeiçoamento (transformando-os em Mestres capacitadores e multiplicadores de seus saberes e fazeres), abertura de escolas vocacionais de segundo grau, incentivo às cooperativas de artesãos e organização do seu acesso ao mercado (compras públicas, rede de hotéis e restaurantes, exportação).

Dito isso, a atividade artística tem um significado que transcende a economia do mercado. Ela deve ser encorajada por todos os meios como um vetor da plena realização do desenvolvimento das pessoas, uma maneira extremamente positiva de usar o tempo de não-trabalho, de promover a convivialidade e de cimentar a identidade nacional. O ato criativo vale por si só. Certas tribos da Oceania organizavam corridas e disputadas competições de desenho sobre a areia da praia. A efemeridade das obras que em poucas horas viriam a ser apagadas pela maré em nada diminuía o prazer e a emoção dos artistas e o prestígio dos vencedores. A criação materialmente desinteressada, empreendida por artistas amadores de todas as idades e em todas as áreas artísticas, merece toda a atenção mesmo quando não resulta em atividades econômicas. Ao estimulá-la, o Estado contribuirá à efetivação do direito fundamental à cultura.

Portanto, o desenvolvimento da cultura não deve ser postergado às agendas gregas, quando houver folgas no orçamento nacional. Ao contrário, numa visão do desenvolvimento livre dos preconceitos redutores do economicismo e da preocupação exclusiva com o consumismo, a cultura merece uma alta prioridade no projeto nacional. Ela não é uma flor na lapela, um luxo de gente rica e sim uma necessidade fundamental e uma fonte de alegria, vivenciada como tal em todas as sociedades humanas, inclusive as que estão submetidas às privações materiais mais extremas.

Coube a Marshall Sahlins a demonstração de que mesmo as sociedades mais primitivas, longe de ocupar todo o seu tempo na luta pela obtenção de meios de subsistência, dispõem de tempo para atividades não econômicas, conviviais, lúdicas e culturais, contentando-se com um consumo material extremamente frugal e comportando-se como as "primeiras sociedades de abundância"⁵⁹. Assim, o tempo de trabalho não é um recurso escasso nas sociedades primitivas. Isto nos leva à questão dos modelos culturais de uso do tempo, fundamental para descrever e entender os **estilos de desenvolvimento**⁶⁰ que consistem em combinações de usos de tempo com padrões de consumo e modos de viver.

⁵⁸ Dados extraídos de *Perfil dos Municípios Brasileiros, citados por Desafios do Desenvolvimento, número 2, Setembro de 2004.*

⁵⁹ Sahlins, M.D. (1972) *Stone Age Economics*, Aldine, Chicago. Neste livro, fundamental para a elaboração de uma economia antropológica, Sahlins cita uma tribo onde cada dia de trabalho era seguido por um dia de descanso. Se por uma razão qualquer se deveria trabalhar vários dias seguidos, este período de trabalho intenso era seguido pelo mesmo número de dias de descanso. Veja-se, ainda, a título de um exemplo entre muitos, o belo livro de Laurens Van der Post (2003), *Le monde perdu du Kalahari*, Payot, Paris, uma verdadeira elegia pela cultura desaparecida dos Boshimans, os quais, vivendo num meio material particularmente hostil, sabiam se contentar com pouquíssimos bens materiais e tinham, no entanto, uma rica vida musical.

⁶⁰ Sobre a noção de estilo, veja-se o livro já citado de Kroeber, A.L. (1957), *Styles and Civilization*, Cornell University Press, Ithaca e Fourastié, J. (1970), *La civilisation de 1975*, PUF, Paris. Para distinguir entre o gênero de vida do padrão de vida, este autor utiliza indicadores não mensuráveis em dinheiro, mas suscetíveis de quantificação, sem incluir avaliações puramente qualitativas.

A percepção do tempo e a sua valorização variam entre as diferentes culturas e, portanto, constituem uma das suas características marcantes. Vale a pena citar neste contexto uma reflexão de Gilberto Freyre:

Com o mundo a caminhar, pela automação cada dia mais rápida, para uma civilização antes de lazer organizado, ou coordenado, mas não dirigido, do que de trabalho arregimentado, o sentido hispânico de tempo ou o ritmo hispânico de vida pode vir a ser um sentido de tempo ou um ritmo de vida que os homens de outras civilizações precisem aprender do hispano. O hispano pode vir a ser o mestre de uma sabedoria tida, durante muitos séculos, no Ocidente, por hediondo vício: o vício da soberania do homem sobre o tempo, no gozo da vida e na apreciação dos seus valores, com as suas inevitáveis decorrências de impontualidade e de lentidão⁶¹.

OS MODELOS CULTURAIS DO TEMPO

Grupos sociais, gêneros e faixas etárias ostentam modelos culturais distintos. Porém todos eles podem ser analisados a partir da articulação dos tempos de *homo faber*, *homo civis* e *homo ludens*, sem esquecer o tempo de repouso biologicamente condicionado. O tempo de *homo faber* se subdivide em tempo de atividades econômicas *heterônomas* na economia de mercado e de atividades econômicas *autônomas* fora do mercado (a distinção é de Ivan Illich⁶², retomada também por André Gorz).

Os usos do tempo se organizam em função de uma escala de valores culturalmente transmitida (o peso vivo do passado) e socialmente validada, e são condicionados pelo acesso aos diferentes tipos de espaços capazes de acolher as atividades empreendidas (casas para morar, ruas para andar, oficinas para trabalhar etc.). Por isso, devemos considerar os *tempos-espaços de desenvolvimento*⁶³ como a matriz da reflexão sobre o projeto nacional.

O estudo dos modelos culturais de tempo está em grande parte por fazer e muito lucraria ao ser abordado numa perspectiva comparativa. Dele dependemos para compreendermos melhor onde se situam os patamares de mudança de comportamentos econômicos. Em que momento e sob que condições as populações adotam a racionalidade do mercado⁶⁴?

Como elas modificam a repartição entre os tempos de trabalho e de não-trabalho e a divisão de trabalho entre os gêneros e as gerações, em função do progresso técnico, da evolução dos mercados, da existência de escolas, creches? Em particular, como o progresso técnico incidente sobre as atividades econômicas fora do mercado

⁶¹ Freyre, Gilberto (1975) *O Brasileiro entre os outros hispanos*, José Olympio, Rio de Janeiro, p. XLVII. Ver também Gourevitch, A. Y. (1975), *Le temps comme problème d'histoire culturelle*, in *Au carrefour des cultures. Les cultures et le temps (études préparées pour l'Unesco)*, Payot, Paris, pp. 257 a 276.

⁶² Illich, Ivan (1977), *Le chômage créateur*, Seuil, Paris.

⁶³ Para maiores detalhes, ver o meu livro *Espaços, tempos e estratégias do desenvolvimento*, 1986, Edições vértice, São Paulo e, em particular, os ensaios sobre a invenção do futuro, a lógica do desenvolvimento, os tempos-espaços do desenvolvimento, estilos de vida e planejamento, o potencial de desenvolvimento endógeno.

⁶⁴ Em um artigo publicado em 1966, (« *La Notion de surplus et son application aux économies primitives* », *L'Homme. Revue française d'anthropologie*. Vol. VI, n°3) citei a canção de um polinésio, que me foi comunicada por um antropólogo australiano. Em resumo, o cantor diz que bem que gostaria de beber umas cervejas, mas que para isso teria que caminhar até a cidade próxima, carregando um saco pesado de nozes. As nozes valem pouco e a cerveja é cara. Na circunstância, já que o dinheiro não serve para nada, ele prefere se deitar à sombra de uma palmeira e pedir à mulher que prepare vinho de palma. Esta canção é todo um programa de pesquisas: a atitude do nosso cantor mudaria se os termos de troca entre as nozes e a cerveja fossem mais favoráveis? Caso houvesse uma linha de ônibus que permitisse poupar a fadiga da longa caminhada?

afeta a repartição do tempo poupado na produção da subsistência e liberado para outras atividades econômicas e/ou culturais⁶⁵?

PONTEIROS PARA A AÇÃO

A análise das interfaces entre o desenvolvimento e a cultura, realizada acima, leva à formulação de algumas sugestões de ação futura:

1) O conjunto das reflexões apresentadas neste trabalho configura o que poderíamos chamar de *cultura do desenvolvimento*. Quer nos parecer que a integração da cultura do desenvolvimento na educação cidadã contribuiria para criar um clima propício a uma ampla participação no tão importante debate societal sobre o projeto para o Brasil.

A integração da cultura do desenvolvimento deve, provavelmente, se fazer em todos os níveis de ensino, certamente o secundário e o superior, não como uma disciplina à parte, e sim como um conjunto de conceitos e conhecimentos, permeando as disciplinas tradicionais e inspirando atividades extra-curriculares.

Uma tarefa importante é a iniciação à cultura do desenvolvimento dos futuros profissionais de todas as áreas, médicos, engenheiros, agrônomos etc. Não se deve limitar o público aos futuros economistas e cientistas sociais, bem ao contrário.

No que diz respeito à escola primária rural, valeria, talvez, a pena retomar o debate sobre o seu papel ativo no desenvolvimento local, confiando aos alunos certas responsabilidades permanentes na gestão do meio-ambiente, ensinando-lhes as práticas agrícolas ao produzirem os alimentos necessários à merenda escolar, treinando os professores como verdadeiros agentes de desenvolvimento local⁶⁶.

2) A cultura do desenvolvimento afigura-se como um ponto de entrada para o diálogo intercultural a todos os níveis: interregional, internacional, intergeracional, interétnico, fundamental para incentivar os processos de mestiçagem cultural, cuja importância já foi destacada.

A Comunidade dos Países de Língua Portuguesa oferece um terreno particularmente interessante para este diálogo.

3) Entre as prioridades de pesquisa identificadas ao longo deste trabalho mencionaremos:

- o estudo do potencial de emprego, geração de renda e promoção de empreendimentos de pequeno porte nas indústrias criativas e nas atividades culturais em geral, incluindo os empregos que giram ao redor do tempo de não-trabalho da população;
- a avaliação das demandas de infraestrutura para a promoção de atividades culturais amadoras;
- o estudo dos modelos culturais de tempo e dos estilos de vida; e
- o impacto do progresso técnico sobre as atividades de subsistência e a utilização do tempo liberado para atividades culturais.

⁶⁵ *As atividades de subsistência ocupam uma grande parte do tempo de trabalho nos assim chamados países menos desenvolvidos. Por isso, a sua racionalização e modernização teria um impacto positivo e imediato sobre o bem estar das populações. Daí a importância de disseminação das técnicas que poupam tempo e recursos na produção de alimentos, provisionamento de água e de energia. Ver sobre este ponto Sachs, I (2004), "From Poverty Trap to Inclusive Development in LDCs", Economic and Political Weekly, volume XXXIX, Nº 18, 1º de maio de 2004, pp. 1802 a 1811, documento preparado para a Unctad.*

⁶⁶ *Estas questões foram levantadas no fim dos anos 70 no contexto da reforma educacional do Peru, porém o projeto que a Unesco empreendeu foi interrompido.*

Idéias em Debate



COMENTANDO:
“A FACE OCULTA DO PARECERISTA:
DISCUSSÕES ÉTICAS SOBRE O
PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE
MÉRITO DE TRABALHOS
CIENTÍFICOS”

por **Roberto Patrus Mundim Pena***

ASPECTOS ÉTICOS E MORAIS DA AVALIAÇÃO DE
MÉRITO DE TRABALHOS CIENTÍFICOS

A seção Idéias e Debates da Revista Organização & Sociedade de número 31 lançou como tema de debate a questão do papel do parecerista na avaliação de artigos enviados para revistas acadêmicas. No artigo de Sônia Gondim, identificamos aspectos morais e aspectos éticos, compreendidos, neste artigo, como dimensões distintas.

Classicamente, a ética é compreendida como a ciência da moral. Como tal, é a reflexão sobre os princípios e valores que determinam as normas sociais de comportamento estabelecidas em um grupo social. A norma moral “não matar”, por exemplo, encontra fundamento ético na afirmação do princípio da vida e no reconhecimento de valores como o respeito ao outro e a justiça. Assim, a moral tem relação com os aspectos práticos da atuação das pessoas em sociedade, ao passo que a ética é a abstração da razão de ser dessas condutas, que exige a fundamentação teórica para justificar a ação como boa ou correta. As regras ou normas fazem parte da moral. Fundamentam-se em princípios éticos e valores, estes constituintes da dimensão ética. Considerar a ética como ciência da moral é concebê-la, pois, como a busca dos princípios e valores (dimensão ética) que norteiam o padrão de comportamento considerado conveniente em um grupo social (dimensão moral).

Consideramos que o texto de Gondim, ao focar suas reflexões na “avaliação encaminhada aos autores, principalmente quando o trabalho é recusado”, aponta algumas recomendações práticas consideradas válidas do ponto de vista moral. Nesse sentido, o texto aponta como pertinente considerar que a rejeição de um texto requer justificativa detalhada e apontamento de caminhos de correção e de preenchimento das lacunas daquilo que foi submetido à avaliação. Reconhecemos que suas recomendações práticas (dimensão moral) repousam principalmente no princípio da reciprocidade e no valor da empatia (dimensão ética), a partir do reconhecimento da “assimetria de poder entre avaliador e avaliado” (dimensão política). Concordamos com os aspectos morais do artigo de Gondim, mas consideramos que a sua fundamentação ética pode ser enriquecida, inclusive a partir da discussão da dimensão política abordada pela autora.

Encontramo-nos, assim, diante de um debate extremamente rico do ponto de vista filosófico, pois concordamos com as recomendações práticas da autora (âmbito moral) sem, entretanto, concordar plenamente com os princípios que o

* Prof. PUC-MG/Fundação Dom Cabral

fundamentam (âmbito ético). Propomos, neste artigo, nova articulação dos fundamentos éticos que fundamentam os preceitos morais, mas não consideramos necessário modificar as recomendações práticas indicadas pela autora.

Segundo Gondim, a recomendação de que o parecer do avaliador, principalmente em caso de rejeição do texto, seja detalhado, baseia-se no princípio da reciprocidade, apontado como importante referência do processo de avaliação. "Agir com o colega da mesma maneira que gostaria que ele o fizesse consigo mesmo" – assim a autora resumiu a regra social da reciprocidade. Considerando que o avaliado "se encontra destituído de poder" a justificativa do parecerista deve ser capaz, segundo a autora, de "devolver ao outro o poder de contra-argumentar", o que exige fornecer-lhe "informações qualificadas que lhe permitam compreender as lacunas de seu texto para que possa aperfeiçoá-lo". Residem aí os dois pontos da presente réplica. Em primeiro lugar, consideramos o princípio da reciprocidade insuficiente como fundamento ético para justificar a elaboração de um parecer detalhado para um artigo rejeitado. Em segundo lugar, ainda que reconheçamos a assimetria de poder entre avaliador e avaliado, não consideramos que o avaliado se encontre destituído de poder. Vejamos esses dois aspectos, um de cada vez.

Gondim relaciona o princípio da reciprocidade com o "sentimento de empatia", "um dos aspectos centrais da ética de Dilthey". A autora prefere a ética hermenêutica de Dilthey à ética de Kant, "que atribui o ato moral somente a um imperativo da razão". Segundo a autora, para Kant "as únicas razões categóricas são as razões morais que não levam em conta as intenções ou objetivos do agente. Para Kant, o dever não decorre de inclinações humanas (condição em que a faculdade de desejar depende das sensações), mas da racionalidade de uma regra universal (lei) que a pessoa, no exercício de sua autonomia e liberdade, baseia suas ações". Parece que, para Gondim, a argumentação estritamente racional seria insuficiente como fundamento ético, sendo necessário, portanto, recorrer a um sentimento (inclinação), o que Kant não aceitaria, em função de sua ética do dever ser calcada na razão. Faz-se necessário, assim, recorrer a Dilthey e ao sentimento de empatia.

É certo que na organização formal da ética Kantiana os sentimentos não têm lugar, pois maculariam a ação moral. Kant nos oferece a exigência de que o ato moral tenha algo de universal (válido para todos) e de necessário (exigido pela razão). Em tese, os sentimentos devem ficar de fora, mas a exceção apontada por Kant, na Crítica da Razão Prática (*KpV*), é o sentimento de respeito, que é suscitado pela própria razão, ante o poder da lei moral. Trata-se do único sentimento que podemos conhecer inteiramente *a priori* e do qual podemos conhecer a sua necessidade (KANT, *KpV* A 137). Consideramos, pois, que o sentimento de respeito é formalmente superior ao sentimento de empatia, pelo fato de atender às exigências racionais de universalidade e necessidade. Sem esta condição, a avaliação de artigos corre o risco de perder o seu propósito de objetividade e imparcialidade.

Segundo Kant, o respeito de refere sempre a pessoas, nunca a coisas (KANT, *KpV* A 135), e está na base do dever, "sublime e grande nome" (KANT, *KpV* A 154), pois permite a inclinação do espírito ante as pessoas de caráter reto. O respeito permite o sentimento de obrigação ante um dever, não por inclinação espontânea, mas pelo esforço, pelo exercício da virtude, isto é, "da disposição moral em luta" (KANT, *KpV* A 151). A ética de Kant é uma ética do dever, que implica na auto-coerção da razão e que torna possível a compatibilidade interna entre dever e liberdade (ROHDEN, 2002:xvi). Em suma, a ética de Kant, que parte da finitude humana, envolve um dever, mas corresponde à condição de um ser humano capaz de autonomia e, por isso, digno de respeito.

E é este o sentimento mais alto da moralidade kantiana: de formular uma concepção moral que exige o respeito incondicional pelo ser humano enquanto capaz de autonomia, ou de formular uma concepção que faz do 'pensamento do dever' – que abate toda arrogância e todo o amor-próprio (*philautia*) – o princípio de vida supremo de toda moralidade do homem (KANT, *KpV* A 153)" (ROHDEN, 2002:xxv).

O respeito é, pois, um sentimento moral, inspirado pela razão, que deduz a eminente dignidade da pessoa, reconhecida como um valor que deve ser protegido e promovido. O respeito advém do raciocínio reto, *a priori*, de que o outro é um ser livre, digno tanto em seu mérito como em sua limitação. O respeito, como a admiração do espírito ante as pessoas de caráter reto (mérito), Kant o trabalha muito bem, mas a limitação do outro como digna de respeito não tem o mesmo tratamento. Nessa perspectiva, o respeito permite o sentimento de amor (*ágape, charitas*)¹ ante aqueles que não podem ou não querem ter condições de evoluir. O respeito ao outro em sua limitação significa vê-lo como ser humano e exige o reconhecimento da própria imperfeição. Só é capaz de ver o outro como humano, portanto digno de respeito, quem tem a virtude da humildade, cuja raiz etimológica, convém lembrar, se origina de húmus, barro, mesmo radical de humanidade. Quem não tem os pés na terra (humildade) e se julga maior do que se é, tende a deitar o outro no barro, como se ele lhe fosse inferior, daí o sentido da palavra humilhação.

Parece-nos, pois, que o sentimento de respeito, proposto por Kant como o único sentimento dedutível pela razão, portanto, uma inclinação *a priori*, se apresenta mais rico como fundamento para os preceitos morais propostos por Gondim do que o sentimento de empatia. Apelar para uma inclinação (sentimento) no processo de avaliação de um artigo científico, sem exigir dele a formalidade racional exigida por Kant, pode comprometer a objetividade e a imparcialidade exigida de um avaliador. Nessa perspectiva, o que fundamenta a necessidade moral de detalhar um parecer e oferecer sugestões para o preenchimento das lacunas do texto não é o princípio da reciprocidade, mas o respeito.

O respeito, tal como o apresentamos, é uma exigência moral não somente perante aqueles homens de caráter reto, mas também perante aqueles que se mostram fragilizados e incapazes de agir de modo correto. Considerando o respeito, a atitude do avaliador diante de um artigo feito às pressas, sem a revisão apropriada, com erros de normalização e digitação abundantes, em nada deve diferir de um artigo brilhante. Considerando o princípio da reciprocidade, a atitude do avaliador diante de um artigo mal escrito poderia ser, em tese, de responder de forma também apressada. Foi baseado no princípio da reciprocidade que o Brasil passou a exigir visto no passaporte de turistas americanos que chegavam ao Brasil, impondo-lhes desconforto talvez semelhante ao vivido por brasileiros na terra do Tio Sam. O princípio da reciprocidade, dado o seu caráter material, mostra-se, do ponto de vista da ética de Kant, hierarquicamente inferior à afirmação do valor do respeito, que apesar de ser uma inclinação, goza da reputação formal exigida pela razão.

Em relação à dimensão política apontada por Gondim, segundo ponto de nossa análise, concordamos que exista uma assimetria de poder entre avaliador e avaliado, mas não concordamos que o autor avaliado esteja destituído de poder. Caso não tenha também a atitude de respeito ao submeter um artigo para uma revista científica, atitude esta demonstrada quando apresenta um trabalho sem as revisões de forma e conteúdo que o ato de escrever exige, está exercendo poder sobre o avaliado, que consome um tempo precioso em uma tarefa para o qual nem o seu próprio autor pareceu despender. Nesse caso, o sentimento de empatia, pode transformar-se em antipatia e o princípio da reciprocidade poderia justificar a atitude do parecerista de ser breve em seu parecer. Verifica-se, assim, que o autor do artigo avaliado exerceu poder sobre o avaliador, que se mostra, no caso acima, incapaz de exercer a virtude, fruto do esforço disciplinado de conter os seus impulsos. Pareceres breves, sem maiores justificativas e sem sugestões de aperfeiçoamento, podem ser, talvez, a demonstração do poder dos autores, que exercem influência significativa sobre avaliadores desatentos ao fato de que o exercício da virtude exige, como afirma Gondim, autocontrole dos impulsos e censura.

¹ No nos referimos aquí al amor como eros, es decir, como inclinación por naturaleza (FERRATER, 1983:127). Concebimos el amor como entrega del propio ser por libertad (*ágape*), es decir, como acto libre basado en la voluntad (FERRATER, 1983:127).

O sentimento de respeito, por outro lado, por ser dedutível *a priori* (condição de universalidade e necessidade), impõe tratamento igual para todos os autores de artigos submetidos (universalidade), independentemente da qualidade dos artigos apresentados, pois o dever do respeito se impõe às contingências particulares do artigo ou de seu autor (necessidade). Assim, o ato de emitir parecer se oferece aos avaliadores como oportunidade de demonstração de amor (não o *eros*, mas o *ágape* ou *charitas*), virtude teologal que implica na aceitação do outro como ele é e no absoluto respeito à sua individualidade. A capacidade de amar torna o avaliador infenso à eventual má qualidade de um artigo apresentado.

Reforça-se, assim, a importância da avaliação cega (*blind review*) e do anonimato do avaliador. A avaliação deve ser feita do mesmo modo, independentemente de quem seja o autor do artigo. Se a avaliação é cega, o parecerista não sabe se o autor do artigo que avalia é seu par ou não. Pode não ser um colega de profissão, mas um candidato a par, às vezes um mestrando que envia um trabalho para uma revista sem ter nada a perder e com a possibilidade de receber, de graça, um parecer detalhado que oriente o seu trabalho. Considerando o sentimento de respeito, isso não tem a menor importância. O respeito pode ser deduzido racionalmente independentemente de quem tenha sido o autor do objeto avaliado. O autor não pode ser responsabilizado por se submeter às regras que a própria revista estabeleceu e comunicou publicamente.

Concluindo, consideramos que a avaliação de mérito de artigos científicos tem aspectos morais e éticos. Quanto aos aspectos morais, concordamos com Gondim: a rejeição de um texto requer justificativa detalhada e apontamento de sugestões e informações qualificadas ao autor para que ele aperfeiçoe o seu trabalho; a avaliação deve ser cega; o avaliador deve ter o seu anonimato preservado. Quanto aos aspectos éticos, consideramos que o recurso à ética de Dilthey não se faz necessário em função do tratamento dado por Kant ao sentimento de respeito. É certo que restam questões a serem debatidas sobre o tema. Entre elas, pode ser discutido o papel do editor, a partir da questão da (in)conveniência da pré-seleção de artigos, o que pouparia os pareceristas da leitura de trabalhos de qualidade insuficiente. Enfim, fica o registro da pertinência da iniciativa da Revista Organizações & Sociedade por trazer ao debate a reflexão ética de tema tão relevante para aqueles que se ocupam e se preocupam em fazer pesquisa e transmiti-la à comunidade científica e à sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

KANT, I. *Crítica da razão prática*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

ROHDEN, Valério. Introdução à edição brasileira. IN: KANT, I. *Crítica da razão prática*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

CONVERSANDO COM MEUS INTERLOCUTORES DE A FACE OCULTA DO PARECERISTA: DISCUSSÕES ÉTICAS SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE MÉRITO DE TRABALHOS CIENTÍFICOS¹

Sônia Gondim*

Penso que um dos fascínios da vida acadêmica é o de interagir com colegas dispostos a dialogar conosco para o enriquecimento de nossa visão de mundo. E é com satisfação que recebi do editor da O&S as contribuições de dois colegas que se prontificaram a comentar criticamente os argumentos por mim apresentados no texto homônimo a este, publicado na edição de *Idéias em Debate*, no número anterior desse periódico.

É curioso constatar que, ao lermos os comentários de nossos pares, tomamos consciência da importância do outro como interlocutor, sujeito ativo do processo de comunicação, que, ao apresentar sua interpretação do que dissemos, dá - nos a chance de rearranjar e justificar, com mais fundamentos, as nossas concepções. A esses meus privilegiados parceiros de discussão, os meus agradecimentos.

O objetivo principal desta tréplica é o de analisar os comentários críticos de meus colegas, Thiry-Cherques e Pena. Procurei organizá-la conforme os aspectos apontados, manifestando-me em relação a cada um deles e lançando mão, quando pertinente, de novos argumentos para melhor embasar o meu ponto de vista.

Concordo com Thiry-Cherques quando diz que o conceito central da filosofia de Dilthey (1833-1911) é a vida, e isso está também na base de sua concepção das ciências do espírito (o homem está imerso em um mundo historicamente em movimento).

Pisar terra firme no devir do desenvolvimento, alcançar um lugar definido em meio à variabilidade do ser vivo, na série ascendente desta, na qual tudo aparece como relativo e variável - com o fim de expressar algo de validade geral: esta é a missão da ética. Como poderíamos fazer outra coisa senão tomar nosso ponto de partida na natureza da vida anímica, a partir dos processos volitivos no ser humano! (DILTHEY, 1994, p. 67)

E é justamente pelo fato de elevar a vida como aspecto central de sua filosofia que Dilthey dota de sentido a proposição de que ela não é uma mera construção teórica do homem, mas sim a sua vivência. O homem não é um mero espectador diante da vida, mas vivencia as ações dos outros homens como um ser que também age. Em congruência com isso, seu sistema ético, portanto, só poderia ser interpretado à luz do conceito de vida, porque a compreensão do outro com o qual nos relacionamos é a compreensão de sua vida (NAPOLI, 2000). É somente na relação com o outro que a moralidade de nossas ações se vê definida, visto que, para agir com retidão para com ele, preciso compreender seu lugar histórico-sócio-cultural. "O

¹ *Dedico este texto ao meu amado e inesquecível pai, José Carneiro Gondim, falecido em maio deste ano, e para quem o exercício da medicina, o ensino da ética e a união da família constituíram sua razão de viver. Serei eternamente grata a você, pai, por tudo o que me ensinou e proporcionou nesses privilegiados anos de convivência.*

* *Profª FFCH/UFBA e NPGA/UFBA*

processo ético não se realiza no indivíduo isolado, mas, sim, na convivência social e histórica. O indivíduo não é um fim em si mesmo.” (DILTHEY, 1994, p.30)

Dilthey desenhou uma antropologia centrada no conceito de vida, sustentada por um modelo tripartite – conhecimento (representação), sentimento e vontade - e integrado a partir da perspectiva histórica, expressa na experiência vivida, o que significa ser capaz de compreender o outro por meio do querer, sentir e agir, ou seja, do eu empírico. Só assim, sendo um ser por inteiro que experimenta, é possível interpretar o ato do outro, imitando e revivendo as experiências dos demais (NAPOLI, 2000).

Enfim, a experiência é o fator humano coletivizado, o meio pelo qual se torna viável a expressão da empatia e da compreensão, aspecto central das ciências humanas e do entendimento (ciências do espírito).

Meu ponto de vista é que, para uma boa apreensão da filosofia de vida de Dilthey, da qual deriva seu sistema ético e os conceitos por ele utilizados, tais como o de empatia, faz-se necessário familiarizar-se com o contexto de algumas das reflexões desse filósofo.

Sem querer me delongar, pois incorreria em uma digressão dispensável para os objetivos desta tréplica, gostaria de me ater à preocupação de Dilthey em distinguir as ciências do espírito das ciências da natureza. Tal distinção está sustentada, parcialmente, na diferença entre explicação e compreensão, a primeira, objetivo almejado pelas ciências naturais (descrever e obter nexos causais ou probabilísticos entre os fenômenos naturais), a segunda, objetivo das ciências do espírito (captar o significado da ação humana no contexto sócio-histórico e cultural que lhe dá sentido).

A explicação é um termo que une o prefixo “ex”, que significa saída e conclusão, ao verbo “*plicare*”, cujo sentido é dobrar e enroscar. A explicação seria definida, então, como uma ação de desdobrar, desenrolar, esclarecer e expor pormenorizadamente com o intuito de concluir algo. A compreensão, por sua vez, une o prefixo “com” ao verbo “*prehendere ou praeendere*”, cujo sentido é o de agarrar, prender, tomar ou apoderar-se de algo. Compreensão seria definida, então, como uma ação de tomar conjuntamente o objeto pelo todo, ligando-o e atando-o a este todo que lhe dá sentido (BRAGAMICH, 2005). A empatia, por conseguinte, teria seu suporte no conceito de compreensão do outro e não no de explicação, ao visar a captação do outro no contexto em que está inserido.

Pena, um de meus interlocutores, deixa claro em seus comentários que concorda com as minhas recomendações práticas (âmbito moral) sem, entretanto, concordar plenamente com os princípios que as fundamentam (âmbito ético) e propõe uma nova articulação pautada principalmente na crítica do princípio da reciprocidade relacionada com o sentimento de empatia, que, a seu ver, seria insuficiente como fundamento ético para justificar a elaboração de um parecer detalhado de avaliação de mérito de trabalho científico. Embora Pena reconheça que a ética kantiana condene os sentimentos, acusando-os de “macular” a ação moral, admite um único tipo de sentimento, o de respeito, que seria suscitado pela própria razão, sendo, portanto, superior ao sentimento de empatia.

Se realmente consegui compreender as suas palavras, eu diria que o respeito ao outro provém do pensamento ambivalente: o homem como um ser livre e autônomo (digno de mérito) e, ao mesmo tempo, limitado e imperfeito (digno de compaixão). Conclui o seu argumento ao afirmar que o respeito repousa na virtude da humildade, ou seja, na consciência de se perceber limitado.

Eu indagaria de imediato, será que a humildade, virtude que dá sustentação ao respeito, o único sentimento, segundo Pena, admissível na moral kantiana, tem origem na razão *a priori* ou deriva da experiência de interação com outro? Ao estar propensa a defender esta última alternativa, eu recorreria novamente ao conceito de empatia. Do meu ponto de vista, se o respeito é admitido como um sentimento, é uma inclinação, tanto quanto a empatia. A condição de humildade me é dada pelo outro, e diria mais, pelo respeito mútuo, o que permite perfeitamente acolher o conceito de empatia, em que está em jogo a consciência de si e a consciência do outro.

Ao fazer menção à importância da consciência de si, Dilthey faz um comentário sobre o “respeito” no pensamento de Kant.

...A fórmula perfeita encontramos em Kant: 'Respeita cada homem como a ti mesmo, como um motivo em si!'. Menos perfeito surge em conteúdo real no imperativo categórico, já que este pretende derivar do mero conceito de razão a subordinação da vontade sob cada outro como lei respeitante de si mesmo. Porque são determinações ancoradas na vontade e nos sentimentos ligados a ela, os quais expressam em todo grupo de fatos: participação, simpatia, consciência de comunidade, consciência de solidariedade, respeito do outro como ser com ponto central de sentimento e vontade próprios amparado na consciência de si mesmo. (DILTHEY, 1994, p. 113)

O respeito em Kant é agir seguindo uma lei que se dá a apresentar nos seres racionais. O respeito é uma classe especial de sentimento, não influenciada pelas inclinações, mas pela razão. Para sentir respeito precisamos reconhecer que a lei é obrigatória. Para Dilthey, não obstante, o respeito existe a partir do sentimento com o outro – o reconhecimento do outro. Por meio do querer (vontade) o eu toma consciência do outro, porque ele se apresenta como uma outra vontade intermediando as relações sociais.

A meu ver, esta crítica feita por Pena encontra respaldo no fato de ele estar considerando a empatia apenas como capaz de suscitar sentimentos opostos de atração (simpatia) e de repulsa (antipatia), e não é este sentido do conceito que adotei e do que pude apreender sobre as concepções de Dilthey.

Embora a empatia seja um conceito originalmente aplicado ao mundo físico e transferido para o mundo humano, seu sentido original foi preservado. Trata-se de uma ação recíproca das coisas entre si ou sua capacidade de influenciarem-se umas às outras (ABBAGNANO, 1982). Usualmente também adquire o sentido de um sentimento de fusão emocional com outros seres animados e inanimados (podemos falar em empatia no plano estético) e, em alguns textos, é apresentado como sinônimo de simpatia. Mais congruente com a perspectiva teórica de Dilthey, usei o conceito de empatia no sentido da compreensão de que ninguém é indiferente aos outros. Respondemos a eles em termos de sentimento, pensamento e vontade (estrutura anímica). Empatia, antes de tudo, significa ser afetado pela presença do outro, sem necessariamente ter uma identidade emocional para com ele. A indiferença para o que acontece com o outro distante de mim, por exemplo, aquele estranho que morre em um trágico acidente, é decorrente em grande parte do desconhecimento do interior da respectiva pessoa. "Não devemos estranhar o fato de nenhum sentimento se fazer presente em nós, porque carecemos de todas as condições necessárias para gerar algum sentimento" (HORWICZ citado por DILTHEY, 1994 p.102). Dito de outro modo, a empatia é um conceito que adquire sentido na interação qualificada que estabeleço para com o outro. Uma vez que consigo me colocar no lugar dos entes queridos do morto a que me referi há pouco como exemplo, estabeleço empatia, e ainda que não tenha firmado uma identidade emocional (sentir a perda do morto com a mesma intensidade de seus entes queridos), sou capaz de compreender o que sentem por meio da minha estrutura anímica (pensando, sentindo e tendo força de vontade).

Compreendo também a crítica de Pena ao conceito de reciprocidade na medida em que o analisa apenas em uma de suas formas de manifestação - a do olho por olho e dente por dente -, tal como pude inferir a partir do exemplo citado em seus comentários. A reciprocidade a que me refiro é a do princípio universal de todas as coisas no mundo (físico, espiritual e humano), cujo ponto de partida, no contexto do mundo das relações humanas e do domínio ético, é a consciência de si: tratar o outro como penso que ele deveria me tratar caso venha a ocupar o seu lugar, a despeito de como ele efetivamente o tenha feito. Agir com displicência em relação a alguém, porque ele uma vez agiu assim para comigo, não é racional, e nisso concordo plenamente com Pena. Mas, pelo que pude entender de seus comentários, a reciprocidade dar-se-ia somente em condições de igualdade e partiria da ação do outro e não da minha: se alguém me trata bem, eu o trato bem, se alguém me trata mal, eu o trato mal. Segue dizendo que, se um autor apresenta um artigo "feito às pressas, sem revisão apropriada, com erros de normalização e digitação abundan-

tes”, isso justificaria um parecer igualmente displicente por parte do avaliador. Mesmo que o próprio Pena critique essa afirmativa, no que compartilho inteiramente com ele, não é a essa reciprocidade que me reporte.

Ao redirecionar estes meus comentários para a avaliação de méritos de trabalhos científicos, eu diria que o avaliador dá qualidade ao seu parecer quando consegue ser empático com o autor. Entendo, para isso, que ser empático significa apropriar-se do texto alheio, lendo-o e buscando seu sentido à luz da linha de argumentação e dos fundamentos teóricos apresentados pelo próprio autor. Tal apreensão me capacitaria a adotar o distanciamento necessário para proceder a críticas analíticas mais substantivas. Sem compreender o que o outro quer dizer e sem apreender o sentido de sua “fala situada no contexto”, o avaliador se vê impossibilitado de alocar sua crítica apropriadamente e agir com reciprocidade (mútua compreensão).

Somente à medida que o homem consegue se colocar no lugar do outro, ele pode agir moralmente apoiado em princípios éticos. A empatia nos aproxima do outro e nos torna solidário para com ele.

Um outro ponto crítico comentado por Pena em relação ao meu texto se refere à assimetria de poder entre avaliado e avaliador e, embora concorde com esta assimetria, nega a destituição de poder do avaliado. Seu argumento se apóia no fato de o avaliador “poder” submeter um texto de má qualidade, roubando uma fração de tempo precioso do avaliador, que deixa seus valiosos afazeres para se dedicar à leitura do manuscrito.

Embora creia que a apresentação de textos de má qualidade esteja se tornando mais comum, em decorrência, em parte, da pressão em atingir parâmetros quantitativos de produção acadêmica elevados, estou de acordo com Pena que isso seja um desrespeito para com o avaliador, e diria mais, um ato irresponsável, visto que uma ação responsável seria aquela que inclui a previsão de seus efeitos e a correção com base em tal previsão, o que, portanto, mantém uma íntima relação com o conceito de liberdade limitada. Discordo, no entanto, que isso altere a condição do poder a que me referi na relação entre avaliador e avaliado.

É inegável que ao redigir um texto de má qualidade o autor passa a ser co-responsável pela rejeição do mesmo (feito previsível de sua ação), mas o poder de rejeitar ou aceitar, que é o que estava aludindo no artigo anterior de modo algum se transfere do avaliador para o avaliado. Não considere a dimensão de “autopoder” (poder sobre mim mesmo), mas do “heteropoder” (poder do outro sobre mim), que só se dá no âmbito das interações sociais, quando desempenhamos múltiplos papéis na sociedade. Ainda que o avaliado tome todos os cuidados e exerça plenamente o seu autopoder, ele não tem controle sobre a aceitação ou rejeição de seu trabalho pelo outro, a não ser que o outro lhe transfira tal poder, que não é o caso. Dito de outro modo, o poder na dimensão interpessoal é uma concessão formal (autoridade legalmente instituída), legítima (socialmente reconhecida) e/ou afetiva (sentimentalmente implicada).

Ainda que uma vez mais concorde com Pena de que deva ser dado tratamento igual para todos os autores de artigos submetidos a despeito da qualidade dos mesmos, discordo de que seja o sentimento de respeito o único a garantir isso, por ser dedutível *a priori*, pois não creio que isto se dê independente da experiência interativa com o outro. Parece que o meu ponto de vista caminha ao encontro de uma conclusão semelhante a de Pena, ao finalizar os seus comentários sobre o meu texto. Concordamos com os aspectos morais envolvidos na avaliação de mérito de trabalhos científicos, mas o mesmo não acontece com os nossos fundamentos éticos. O respeito (sentimento) e a razão fundamentam a ética kantiana na qual se apóia Pena; em contrapartida, a empatia e a compreensão (que integra sentimento, conhecimento e vontade) estão na base da ética de Dilthey, em que me apóio.

Por ora, retomo Thiry-Cherques, meu outro interlocutor, que avalia como leniente minha posição em relação aos editores. Contra-argumento dizendo que o fato de não ter analisado o papel dos editores neste processo, não quer dizer que eu tenha sido leniente, tão somente realizado uma opção de uma trilha de argumentos a ser seguida. Essa minha omissão se deve ao fato de ter optado por privilegiar o avaliador e

não o editor. Concordo inteiramente que aos editores cabe a responsabilidade pela escolha dos consultores *ad hoc* e a cobrança pelo cumprimento de prazos, bem como pela qualidade nos pareceres, mas sabemos que isso esbarra no problema de que, ao assumir um papel de intermediação entre os autores e os avaliadores, o editor se vê compelido a assumir uma posição de preservação dos avaliadores, considerados, a princípio, salvo melhor juízo, pessoas qualificadas para tão desafiadora tarefa.

Thiry-Cherques também criticou a ausência de sugestões práticas, considerando ingênuo o meu apelo à moralidade. A rigor, o texto foi propositalmente redigido para promover reflexões e não apresentar sugestões práticas de correção. Ao contrário, cultivo um receio de que o estabelecimento excessivo de regras pode gerar uma pressão para a aquiescência (concordância externa) sem impactos diretos para a internalização de valores. A título de exemplo, menciono a decisão de colocar radares em vias expressas da cidade em que circula um número elevado de pedestres. Os índices de acidentes podem até indicar diminuição, mas de modo algum a medida é garantia de interiorização da norma. Ao contrário, o que uma pesquisa recente revelou na cidade de Salvador, em uma via expressa que faz uso de radares fixos, foi que os motoristas memorizaram a localização dos equipamentos e, ao se distanciarem da zona de cobertura do radar, imprimiam velocidades em seus carros bem maiores que as habituais, talvez com o intuito de recuperar o tempo perdido até se aproximar de outro radar, quando a redução se tornava novamente necessária.

Há uma passagem em Dilthey (1994, p. 133) que expressa de modo claro o que quero dizer.

Segundo uma lei fundamental da vontade, volições regularmente repetidas produzem um acostumar-se....Ao incluir o uniforme na consciência, surgem as regras do agir...Quanto mais coisas transformemos um costume ou exercício, ou elevemos à categoria de regra, tanto mais descarregamos a vontade. Em lugar de constantes intervenções desta, sua ação se perpetua agora ponderadamente no costume ou na regra.

Antes que me apontem a aparente incoerência de incluir a citação anterior, eu diria que concordo que a instituição da regra é importante. A dificuldade reside, entretanto, em transformar a regra em costume e hábito, de modo que haja efetivamente um alívio da vontade. É a isso a que me referia, quando manifestei o meu receio de enfatizar no texto a incorporação de mais regras e normas.

Mesmo acatando a primeira e a terceira sugestões apontadas por Thiry-Cherques, a primeira atinente à codificação de textos, extensiva aos editores, e a terceira à duplicidade de pareceres e a auditoria externa, a segunda sugestão me parece difícil de ser operacionalizada, visto que a remuneração ou outro tipo de reconhecimento não simbólico para o avaliador, no caso de publicações brasileiras que dependem de financiamento público e são editadas por universidades ou entidades públicas, tornar-se-ia um entrave, colocando em risco a sua continuidade.

Enfim, a sensação que tenho, ao encerrar esta tréplica, é a de incompletude, quer seja pelo fato de ainda não haver respostas satisfatórias para todos os aspectos implicados neste processo, quer por ser um tema instigante e desafiador, merecendo ser levado bem mais adiante, por um período maior de tempo. Se a observância de princípios éticos fosse uma inclinação natural humana, não presenciariamos a luta cotidiana para com a corrupção, a indiferença diante da escandalosa iniquidade na distribuição de riquezas no mundo, assim como o desrespeito para com o destino de gerações futuras, ao sustentar decisões pautadas apenas em interesses econômicos e políticos.

Pelo que pude inferir dos comentários de meus privilegiados interlocutores, todos concordamos em envidar esforços para assegurar a observância de princípios éticos nas complexas relações que envolvem os papéis de avaliador e de avaliado no julgamento de mérito de trabalhos científicos. Quais serão os caminhos possíveis? Estarmos cômicos do escopo do problema a ser enfrentado já é um grande passo - e uma das razões que me motivaram a redigir sobre este tema foi justamente a de contribuir para a difundir essa discussão. Definir quais procedimentos adotar para editores, pareceristas, autores e toda a comunidade diretamente implicada é mais

um desafio com o qual nos deparamos. A única certeza que temos é a de que, quaisquer que sejam as alternativas, elas deverão ser construídas coletivamente e fruto de consenso, como toda ação social responsável.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. Rio de Janeiro: Mestre Jou.

BRAGAMICH, Rubens – *Digressões acerca da idéia de compreensão*. Texto disponível no endereço http://www.ijsp.org.br/artigos/daic_rubens.html (consultado em 25 de junho de 2005)

DILTHEY, Wilhelm. *Sistema de ética*. Tradução: Edson Bini. São Paulo: Ícone, 1994.

NAPOLI, Ricardo Bins. *Ética e compreensão do outro*. A ética de Wilhelm Dilthey sob a perspectiva do encontro interétnico. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.

AVALIAÇÃO DE TRABALHOS CIENTÍFICOS

Helmuth Krüger*

Um importante aspecto a considerar na avaliação de textos enviados à redação de revistas especializadas para fins de publicação é o papel a ser desempenhado por consultores ou pareceristas. Desde logo, entende-se considerar que a principal função desses especialistas é a de assessorar editores ou conselhos editoriais no encaminhamento a ser concedido aos trabalhos recebidos. Por certo, a conduta desses pareceristas deve se pautar por regras previamente estabelecidas e próprias de cada publicação periódica. É de se admitir que na composição do conjunto das normas gerais reguladoras de todo o processo, incluindo por conseguinte a elaboração, remessa, distribuição, avaliação e tomada de decisão quanto ao destino dos textos encaminhados à redação, distintos fatores venham a ser considerados. Desde as normas técnicas oficiais para a publicação de trabalhos científicos e critérios de adequação temática, até a formatação que a eles deva ser aplicada, passando pela oportunidade e relevância do tema tratado no texto sob avaliação.

Em boa hora a professora Sonia Gondim, através de seu artigo *A face oculta do parecerista*, publicado na revista *Organização & Sociedade*, número 31, promoveu o início de uma discussão sobre o assunto em tela. A este artigo seguiram-se o texto intitulado *Aspectos éticos e morais da avaliação de mérito de trabalhos científicos*, cuja autoria é do professor Roberto Patrus Mundim Pena, do Curso de Mestrado em Administração da PUC – Minas Gerais, e *Comentário*, escrito pelo professor Hermano Roberto Thiry-Cherques, da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, a serem igualmente divulgados através dessa revista. Em resposta aos comentários e críticas dos citados professores ao seu primeiro artigo, a professora Sonia Gondim redigiu um segundo texto, ao qual foi dado o título *Conversando com meus interlocutores*, contendo novas reflexões sobre o problema por ela originalmente apontado. Tudo isso sucedendo em momento adequado, como afirmei, pois no Brasil, o veloz crescimento quantitativo de revistas científicas demanda cuidados na avaliação dos textos encaminhados para fins de publicação, a fim de prevenir eventual divulgação de trabalhos destituídos de conteúdo e de qualidades formais, considerados desejáveis em textos de natureza científica. Neste plano de análise, não seria descabida a hipótese de que a busca de justificado reconhecimento público, mediante o reconhecimento do mérito da obra realizada, venha eventualmente a ser confundida com tentativas de obtenção de mera notoriedade social, sem que tal empenho possa ser considerado legítimo, dado que lhe falta o essencial, que é conteúdo; em verdade, os nela interessados trazem as mãos vazias.

Os referidos artigos distinguem-se, como seria de se prever, sob aspectos diversos, mas há também ao mesmo tempo uma característica comum a esses quatro trabalhos: em seu conteúdo encontram-se comentários acerca da Ética e da moral, acompanhados de devidas referências a obras e a autores, dentre os quais Immanuel Kant e Wilhelm Dilthey mereceram um destaque especial. A leitura atenta dos trabalhos dos professores há pouco citados permite inferir que eles se encontram em busca de apoio teórico, que esteja alojado na Ética, de modo a fundamentar a análise que fazem do papel institucional atribuído a consultores ou pareceristas, bem como da relação destes com os autores de artigos, ensaios e relatórios, cujos textos lhes foram enviados para fins de avaliação e emissão de parecer técnico e científico. Entretanto, a meu ver, em que pese a evidente manifestação de seriedade intelectual e responsabilidade profissional revelada pelos professores que se manifestaram sobre a questão em debate, julgo que seja mais acertado tratar este assunto de maneira

* Prof. Universidade do Estado do Rio de Janeiro

pragmática. Ao assim me inclinar, não descuido do entendimento de que a análise ética ou ao menos moral seja pertinente ao problema tratado por nós; admito apenas que seja impossível, tomando-se uma teoria ética formalizada como ponto de partida, obter por via dedutiva prescrições aplicáveis a condutas adequadas a situações bem definidas, como é o caso da que estamos a considerar.

Se tal dedução fosse possível, então todos os códigos de ética profissional seriam argumentos consistentes, derivados de alguns poucos axiomas ou postulados incluídos na teoria ética de referência. De fato, nenhum código dessa classe por mim conhecido, desde o famoso *Juramento de Hipócrates*, atende a este requisito. Todos eles formam um sistema logicamente estruturado de prescrições, tendo por objetivo orientar a conduta de todos aqueles que por esta ou aquela razão, no desempenho deste ou daquele papel social, venham a atuar no âmbito de um delimitado circuito profissional e sociocultural, havendo em caráter complementar a previsão de aplicação de sanções, no caso de descumprimento de algumas dessas prescrições. Tecnicamente, a linguagem prescritiva ou normativa, constitutiva de todos os códigos de ética profissional ou prescrições isoladas desta natureza, sendo estas últimas aplicáveis a situações mais restritas e delimitadas, a exemplo da conduta de avaliadores e pareceristas de trabalhos científicos, subordinam-se a uma ou outra de duas perspectivas éticas distintas: a da ética do dever ou obrigação e a da ética da responsabilidade social, ilustrada pelo Utilitarismo, que é uma de suas vertentes de maior influência teórica e política. Numa apreciação geral, baseando-me em minha experiência profissional, concluí que a ética do dever, que historicamente encontra na teoria ética do imperativo categórico de Immanuel Kant o seu melhor exemplo, é em realidade mais considerada na elaboração de códigos de ética profissional comparativamente à perspectiva ética da responsabilidade social.

De outro lado, observa-se que prescrições éticas de aplicação profissional misturam-se a normas morais, sendo este mais um fato a considerar na avaliação da consistência da linguagem empregada na confecção de códigos de ética profissional. Embora essa combinação ocorra entre linguagens instaladas no mesmo nível, que é a do discurso normativo ou prescritivo, inspirado e controlado por categorias inerentes a ele, como é o caso da idéia de justiça e, em nível de abstração superior, o Bem, convém manter clareza quanto à diferença essencial entre os termos 'ética' e 'moral'. A moral encontra sua expressão imediata, concreta, empiricamente constatável, no agir de pessoas organizadas em coletividades bem configuradas, segundo critérios de agrupamento bem estabelecidos, como o da inclusão em alguma classe social, faixa etária, partido político ou alguma outra instituição social, coletividade profissional ou de gênero, entre outras possibilidades de classificação. A linguagem, sempre prescritiva da moral, tem uma origem difusa, nela tendo sido e continuando a ser influentes costumes, doutrinas e crenças religiosas, leis e normas jurídicas, experiências políticas e conhecimento científico e filosófico. Ao passo que a Ética é um campo de exercício da Filosofia, de um pensar rigoroso, que de um lado realiza a crítica da moral, analisando-a, sobretudo, sob os aspectos da fundamentação e da consistência de seus argumentos e, de outro, procurando responder à terceira questão filosófica, das quatro avocadas por Immanuel Kant: como devo agir? Certamente, a resposta a esta pergunta não seria uma proposição apenas; uma resposta aceitável a esta questão só pode ser oferecida mediante uma teoria logicamente articulada e satisfatoriamente fundamentada. Cabendo acrescentar, por oportuno, a observação feita por Arthur Schopenhauer e inserida na introdução de sua *Ética*. Dizia Arthur Schopenhauer que é fácil elaborar um sistema ético, difícil e talvez impossível seja justificá-lo, quer dizer, apresentar com clareza os fundamentos sobre os quais o sistema repousa. O atendimento a essa condição é exigência da razão; seres humanos livres e racionais rejeitam argumentos carentes de fundamentação lógica. Podemos acolher e observar, como de fato o fazemos em nosso cotidiano, a moralidade vigente em nosso meio social, certamente destituída de tais fundamentos, simplesmente porque desejamos atender a conveniências diversas. Mas não seria aconselhável que viéssemos a nos iludir acerca disso.

Contudo, na busca de uma solução para o problema introduzido recentemente entre nós pela professora Sonia Gondim não será necessário percorrer todo este caminho. E digo isto não apenas porque desejo dispensar-nos do esforço requerido para o cumprimento da longa rota a seguir, mas principalmente por ser um empreendimento improfícuo. Melhor seria agir neste caso de forma prática, ou seja, delinear alguns procedimentos gerais a adotar no encaminhamento, na avaliação e na comunicação do resultado dessa avaliação de trabalhos científicos aos interessados em vê-los divulgados através de um periódico especializado. Componentes morais e eventualmente éticos diversos certamente irão influenciar na elaboração e estabelecimento das normas ou regras a observar nesse processo. De pronto, ao se descortinar esse campo tão particular em que se deseja introduzir uma ordem normativa, nele avulta a questão central, que é precisamente a validade do conteúdo do que se deseja publicar e por esse caminho divulgar. Por aqui já temos matéria para muita discussão, havendo vários pontos de vista sobre isso. E até mesmo posições desconcertantes, como é o caso do pensamento pós-moderno, que encontra na desconstrução, notadamente na que se realiza na chamada crítica às metanarrativas, e na contextualização, seus alicerces básicos. Em termos práticos, nesta ótica, não haveria nenhuma justificativa para recusar textos cuja substância seja apenas uma descrição de experiências pessoais ou um simples comentário sobre algum acontecimento social ou evento político considerado em seu contexto, pois tudo no modo de pensar pós-moderno é contingente e particular, sem qualquer garantia de duração e universalidade. Está claro que esta visão filosófica é completamente distinta e até mesmo oposta da que se apresenta tradicionalmente na ciência, entendida como projeto de obtenção de verdades objetivas. Mas, neste ponto será necessário atalhar: assim como não coube há pouco dar prolongamento à discussão abstrata sobre questões de Ética e de moral, também não é cabível, neste breve artigo, discutir a Filosofia pós-moderna e seus efeitos no desenvolvimento científico, em particular, nas ciências sociais. Isso nos iria levar para uma região muito distante do problema ora considerado, que é o da conduta do avaliador ou parecerista a serviço de conselhos redatoriais de revistas especializadas. O que temos a considerar é, portanto, a conduta desses profissionais, que se deparam com textos que, em sua natureza ideativa, situam-se em posições mais ou menos próximas ou distantes de seus próprios pontos de vista, mas como quer que seja, tendo eles a obrigação de opinar quanto à aceitação deles para fins de publicação.

Trata-se aqui de uma pequena parte de um quadro bem mais amplo, no qual se torna desejável introduzir normas que, de um lado, possam prevenir a ocorrência de avaliações e pareceres pouco consistentes ou até mesmo condicionados exclusivamente por critérios subjetivos, de modo a assegurar o quanto possível a manutenção de um processo seletivo rigoroso de textos a editar e, de outro, atender à razoável expectativa do autor do trabalho enviado para fins de avaliação de que venha a receber um tratamento respeitoso. O atendimento a todos os itens do panorama aqui esboçado deverá ter por objetivo ético a felicidade de todos. Parece superficial ou muito idealizado o que estou a dizer, mas não é bem assim. A felicidade, experimentada em diferentes oportunidades e sob condições distintas, seria um valor para cada um de nós e para nós todos ao mesmo tempo. Assim é considerada a felicidade na tradição filosófica, desde Aristóteles, quando procedia à reflexão sobre a *eudamônia*. Ora, a ciência, em sua versão tradicional, visa à obtenção de conhecimento válido, quer dizer, que atenda ao mesmo tempo, tratando-se de ciências empíricas, aos critérios da consistência lógica e da coerência factual. Em si mesmo, o conhecimento é valioso, pois nos torna mais aptos à explicação e compreensão dos fatos, libertando-nos de credices e superstições. Preserva-se, neste entendimento e argumentação, o ideal iluminista da razão esclarecida, que por este ângulo julgo defensável. A relação entre conhecimento, desde que este tenha sido obtido mediante métodos válidos, sejam eles científicos ou não, e a felicidade, estabelece-se imediatamente. Porém, na discussão sobre a felicidade, devemos ir além do conhecimento, como sutilmente observou o saudoso Luís da Câmara Cascudo, ao declarar em seu livro *Cultura e civilização*, que se a ciência não tiver qualquer rele-

vância ou utilidade social, então não valeria a pena promovê-la. A felicidade, em sua dimensão social, é portanto incrementada quando o conhecimento revelar alguma utilidade, ainda que essa utilidade venha a se revelar e repercutir bem depois de sua obtenção, direta ou indiretamente.

A aceitação destes argumentos, ao menos em suas linhas gerais, produzirá conseqüências previsíveis no processo de avaliação de trabalhos científicos, no qual os atos praticados pelos avaliadores e pareceristas sempre estarão sujeitos ao escrutínio moral. Neste momento, julgo ser oportuno generalizar: todas as nossas condutas ou manifestações livres e significativas na vida de relação podem ser avaliadas segundo critérios de moralidade. O desempenho dos referidos consultores é apenas um caso particular no contexto das relações humanas. Quanto à seleção de normas morais e formulação de regras práticas e funcionais a observar no desempenho das funções de avaliador, consultor ou parecerista, há que considerar, entre outros fatores, a natureza da publicação, seus objetivos e seus prováveis leitores. É claro que, ao se levar esses fatores em conta, deva haver uma considerável variação nas prescrições morais e normativas propostas para a orientação geral dos consultores. Posso exemplificar: se a revista estiver voltada para a divulgação de contribuições científicas junto a leitores relativamente leigos em matéria de ciência, então os temas, a argumentação e a linguagem dos textos deverão ser escolhidos de acordo com esse objetivo. Até certo ponto, nos artigos referidos no início deste comentário, a começar pelos da professora Sonia Gondim, há sugestões relativas a prescrições normativas. Os artigos escritos pelos professores Hermano Roberto Thiry-Cherques e Roberto Patrus Mundim Pena, escritos depois da leitura e da reflexão sobre o conteúdo do primeiro texto escrito pela professora Sonia Gondim, contêm sugestões que, sendo implementadas, permitirão elevar a qualidade do desempenho dos consultores. Mantendo o ponto de vista da variabilidade de situações que se configuram na relação de autores com pareceristas, através de textos enviados para fins de avaliação, desejo, reiterando em parte sugestões desses três professores, observar que cinco normas gerais, nas quais componentes de ordem técnica e de cunho moral se misturam, deveriam ter sua aplicação prevista em qualquer situação: o processo de avaliação deve ser duplamente anônimo, ou seja, tanto o parecerista deve ignorar o autor do texto a ele submetido, quanto este deve ignorar o nome do avaliador; da avaliação de um trabalho deveriam participar dois pareceristas, independentes e desconhecidos entre si; havendo discordância na avaliação feita por eles, revelada em seus pareceres, o mesmo trabalho, desacompanhado das avaliações por ele já recebidas, seria encaminhado a um terceiro parecerista, igualmente anônimo; no caso de ocorrerem objeções, críticas e pedidos de reformulação de conteúdo e na forma do trabalho submetido à avaliação, cabe ouvir o autor; finalmente, deixei por último uma regra que poderia figurar como primeira desta lista, mas devido ao relevo que a ela concedo, será apresentada neste momento: ao consultor ou parecerista deve ser concedida a autonomia necessária à recusa de avaliação de trabalhos pouco relacionados ao seu conhecimento e experiência profissional, bem como daqueles cuja perspectiva teórica e eventualmente doutrinária apresentam-se em dissonância com o seu entendimento filosófico ou científico.