



organizações  
& sociedade

78







A revista *Organizações & Sociedade (O&S)* é uma publicação trimestral, que tem como principal propósito disseminar pesquisas no campo dos Estudos Organizacionais e trabalhos de outras áreas que dialoguem e possuam claras implicações sobre as organizações. Acolhendo trabalhos de amplo espectro epistemológico, assim como que tangenciem o *mainstream* em Administração, a O&S veicula contribuições com alta consistência teórica e elevado rigor metodológico. São bem-vindos artigos sobre organizações públicas, privadas e do terceiro setor, e que articulam dialeticamente as organizações no contexto da sociedade contemporânea.

#### **Editora Executiva**

Ariadne Scalfoni Rigo

#### **Editor Executivo**

Sandro Cabral

#### **Secretária Executiva**

Tamires Lordelo

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

Rosa Ribeiro (Cateto Design)

B. F. Maia Neto

#### **Projeto Gráfico**

Boaventura F. Maia Neto

#### **Editoração Eletrônica**

IBEPES - Flávia Vianna

#### **Revisão e Normalização**

IBEPES - Thaisa Socher

#### **Capa**

Fotografia de Iago Itã Almeida Pereira

#### **Indexadores e Diretórios:**

Catálogo Latindex - Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Directorio Latindex - Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

DOAJ - Directory of Open Access Journals

e-revist@s - Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas Españolas y Latinoamericanas

Periódicos CAPES - Portal Brasileiro da Informação Científica

Periódicos Eletrônicos da UFBA

SCIELO - Scientific Electronic Library Online

Redalyc - Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe

SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library

Sumarios.org - Sumários de Revistas Brasileiras

Ulrich's Periodicals Directory

Organizações & Sociedade: O&S / Universidade Federal da Bahia, UFBA : Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/Editora da Universidade Federal da Bahia, EDUFBA. - vol. 1, n. 1 (1993)- . - Salvador: UFBA: NPGA/EDUFBA, 1993-  
v. il. : 26cm

Trimestral, 2005-  
Quadrimestral, (1997 - 2004).  
Semestral (1993 - 1996).  
ISSN 1413-585x

1. Administração - Periódicos. 2. Organizações - Periódicos.  
I. Universidade Federal da Bahia. Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/Editora da Universidade Federal da Bahia, EDUFBA. II. Título: O&S

CDD 658



A revista O&S está licenciada sob a Licença Creative Commons Attribution 4.0 em todos os trabalhos publicados, exceto quando houver indicação específica de detentores de direitos autorais.

## Conselho Editorial

Alexandre Carrieri – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, MG, Brasil  
André Carvalhal – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Anielson Barbosa da Silva – Universidade Federal de Paraíba (UFPB), João Pessoa, PB, Brasil  
Decio Zylbersztajn – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil  
Eugene Enriquez – Université Paris VII, Paris, França  
Fabio Chaddad – University of Missouri, Missouri, EUA  
Graziela D. Alperstedt – Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), Florianópolis, SC, Brasil  
Jean Louis Laville – Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris, França  
José Antonio Gomes de Pinho – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA, Brasil  
Mozar Brito – Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras, MG, Brasil  
Omar Aktouf – École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montreal, Canadá  
Osmar Siena – Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, RO, Brasil  
Otávio R. Medeiros – Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil  
Pedro Lincoln Mattos – Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, PE, Brasil  
Peter Spink – Fundação Getulio Vargas (FGV/EAESP), São Paulo, SP, Brasil  
Reginaldo Souza Santos – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA, Brasil  
Renato Sproesser – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, MT, Brasil  
Ricardo C. Gomes – Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil  
Roberto Fachin – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil  
Sandro Cabral – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA, Brasil  
Sérgio G. Lazzarini – Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), São Paulo, SP, Brasil  
Sylvia Constant Vergara – Fundação Getulio Vargas (FGV/EBAPE), Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Tânia Fischer – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA, Brasil

## Comitê de Avaliadores 2015

Airton Cardoso Caçado (UFT)  
Alceu Camargo Junior (USP)  
Alessandro Enoque (UFU)  
Alexandre Carrieri (UFMG)  
Alexnaldo Rodrigues (UFBA)  
Allan Claudius Barbosa (UFMG)  
Almiralva Gomes (UESB)  
Amon de Barros (UFMG)  
Ana Claudia Capella (Unesp)  
André Luiz Maranhão Souza Leão (UFPE)  
André Torres Urdan (Uninove)  
Andréa Vasconcelos Carvalho (UFRN)  
Andrea Oltramari (UFRGS)  
Andrea Ventura (UFBA)  
Anielson Barbosa da Silva (UFPB)  
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (UFBA)  
Antônio Domingos Padula (UFRGS)  
Antonio Eduardo de Albuquerque Junior (Fiocruz)  
Antonio Francisco Silva Junior (UFBA)  
Antonio Gelis Filho (FGV)  
Armando Alexandre de Castro (UFRB)  
Armindo dos Santos de Sousa Teodósio (PUC Minas)  
Ary José Junior (USP)  
Bernardo Buarque de Hollanda (FGV-RJ)  
Bruno de Paula Rocha (UFABC)  
Camilo Aggio (UFBA)  
Carlos Leonardo Klein Barcelos (UnB)  
Carlos Melo (INSPER)  
Cecilia Bergamini (FGV/EAESP)  
Christiano França da Cunha (Unimep)  
Cicero Roberto Pereira (UFPB)  
Cintia Rodrigues Medeiros (UFU)  
Claudia Cristina Bitencourt (Unisinos)  
Cristina Amélia Carvalho (UFRGS)  
Dale Krane (Universidade de Nebraska, Omaha)  
Daniela de Carvalho (UFRPE)  
Dany Flávio Tonelli (UFL)  
Denilson Bandeira Coelho (UnB)  
Denise Clementino de Souza (UFPE/CAA)  
Diógenes Bido (Universidade Presbiteriana Mackenzie)  
Diogo Helal (UFPB)  
Dirceu da Silva (Uninove)  
Eduardo Diniz (FGV)  
Elinaldo Leal Santos (UESB)  
Elisa Ichikawa (UEM)  
Elizabeth Loiola (UFBA)  
Eloise Helena Dellagnelo (UFSC)  
Eloisio Souza (UFES)  
Eloy Eros Nogueira (Universidade Positivo)  
Elsa Kraychete (UFBA)  
Ernani Coelho Neto (UFBA)  
Evaldo Sampaio da Silva (UnB)  
Fabiana Besen Santos (IFSC)  
Fabiane Louise Bitencourt (Governo do Estado da Bahia)  
Fabio Ferreira (UFBA)  
Fábio Klein (FGV-SP)  
Fabio Vizeu (Unigranrio)  
Fernando Lefevre (USP)  
Fernando Luiz Viana (Unifor)

Fernando Tenório (FGV/EBAPE)  
 Filipe Sobral (FGV)  
 Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte (IAG/  
 PUC-Rio)  
 Francisco Marton Gleuson Pinheiro (UNEB)  
 Gazi Islam (Insper)  
 Gilberto Wildberger de Almeida (UFBA)  
 Graziela Alperstedt (Udesc)  
 Hironobu Sano (UFRN)  
 Irene Troccoli (Universidade Estácio de Sá)  
 Isabella Vasconcelos (FGV/EBAPE)  
 Isleide Fontenelle (Fundação Getulio Vargas,  
 EAESP)  
 Jairo Dornelas (UFPE)  
 Janice Janissek (UFBA)  
 Jean Henrique Costa (UERN)  
 José Arimatés de Oliveira (UFRN)  
 José Celio de Andrade (UFBA)  
 José Maria Nóbrega Júnior (UFCEG)  
 Jose Antonio Gomes de Pinho (UFBA)  
 José Raimundo Cordeiro Neto (Univasf)  
 José Roberto Pereira (UFLA)  
 Joyce Mariella Cavalcanti (UFBA)  
 Júlio César Casarin Barroso Silva (Unifesp)  
 Kettle Paes (UFSC)  
 Ladislau Dowbor (PUC-SP)  
 Lauro Pinheiro (UFBA)  
 Leonardo Secchi (UESC)  
 Leticia Maia (Banco Central)  
 Lidiane Carvalho (Unirio)  
 Lilians Furtado (FGV-RJ)  
 Lindomar Pinto da Silva (Unifacs)  
 Luciana de Oliveira Miranda Gomes (UnB)  
 Luciana Mesquita Ferreira (Insper)  
 Luciana Rodas Vera (UFMG)  
 Ludmilla Montenegro (UFS)  
 Luiz Carlos Honório (Unihorizontes)  
 Luz Fernandes (UFBA)  
 Manuel Portugal Ferreira (Uninove)  
 Marcello Zapelini (Udesc)  
 Marcelo da Silveira Campos (UFGD)  
 Marcelo de Rezende Pinto (PUC Minas)  
 Marcelo Gattermann Perin (PUCRS)  
 Márcio Simeone Henriques (UFMG)  
 Marco Aurélio Marques Ferreira (UFV)  
 Marcus Alban Suarez (UFBA)  
 Marcus Vinícius Peinado Gomes (FGV/EAESP)  
 Maria Ceci Misoczky (UFRGS)  
 Maria Elisabete Pereira dos Santos (UFBA)  
 Maria das Dores Guerreiro (ISCTE-IUL)  
 Maria Luisa Teixeira (Mackenzie)  
 Maria Priscilla Kreitlon (Unicamp)  
 Maria Regina Baracuhy Leite (UFPB)

Maria-Fatima Santos (UC Berkeley)  
 Marta Ferreira Santos Farah (FGV-SP)  
 Mauro Cardoso Simões (Unicamp)  
 Monica Aparecida da Rocha (UFT)  
 Mozart José de Brito (UFLA)  
 Neusa Rolita Cavedon (UFRGS)  
 Nobuiuki Costa Ito (USP)  
 Norberto Hoppen (Unisinós)  
 Núbia Cristina da Silva (UFMG)  
 Pablo Aurélio Monje-Reyes (Universidad  
 Alberto Hurtado)  
 Pamela Brandão (UFRN)  
 Paulo Du Pin Calmon (UnB)  
 Paulo Ferraresi Pegino (Unicesumar)  
 Pedro Bendassolli (UFRN)  
 Rebeca Grangeiro (UFCA)  
 Rebecca Neaera Abers (UnB)  
 Reed Elliot Nelson (Uninove)  
 Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco  
 (FGV-SP)  
 Reginaldo Souza Santos (UFBA)  
 Renata Rossi (UFBA)  
 Ricardo Alonso Gonzalez (UFBA)  
 Ricardo Gomes (UnB)  
 Ricardo Coutinho Mello (UFBA)  
 Robert Wilson (University of Texas at Austin)  
 Rodrigo de Souza Filho (UFJF)  
 Rogério Mâsih (UFC)  
 Sandro Trescastro Bergue (UFRGS)  
 Sonia Gondim (UFBA)  
 Sueli Goulart (UFRGS)  
 Suely Mara Vaz Guimarães de Araújo (Unb)  
 Taisa Dias (Unisul)  
 Takeyoshi Imasato (UFRGS)  
 Tatiane Paschoal (UnB)  
 Thiago Dias Pimentel (UFRN)  
 Thomaz Wood Junior (FGV)  
 Tomás Guimarães (UnB)  
 Uajará Pessoa Araújo (UFLA)  
 Valderí Alcântara (UFLA)  
 Valdir Fernandes (UTFPR)  
 Valentina Gomes Haensel Schmitt (FGV/  
 EBAPE)  
 Vânia Gisele Bessi (FEEVALE)  
 Vera Lúcia Mendes (UFBA)  
 Victor Corrêa Silva (PUC Minas)  
 Vinicius Andrade Brei (UFRGS)  
 Viviane Salazar (UFPE)  
 Walid Abbas El Aouar (UnP)  
 Walter Meucci Nique (UFRGS)  
 Wesley Xavier (UFV)  
 Wilson Aparecido Costa de Amorim (USP)  
 Yákara Leite (Ufersa)

SUMÁRIO – VOL 23 / Nº 78

REPENSANDO O ESPAÇO PÚBLICO E A ECONOMIA:  
CONTRIBUIÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA À TEORIA DA  
DEMOCRACIA

Jean-Louis Laville

369

ADMINISTRAÇÃO DE CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL:  
PROPOSTA DE UM MODELO ESPECÍFICO DE GOVERNANÇA  
PARA O SETOR

Daniel Siqueira Pitta Marques  
André Lucirton Costa

378

IMPLICAÇÕES DO BSC NAS PRÁTICAS COTIDIANAS QUE  
ENVOLVEM A GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Robson Malacarne  
Moisés Balassiano  
Valcemiro Nossa

406

ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS E QUALIDADE DO TRABALHO  
NA EUROPA. DESAFIOS PARA ORGANIZAÇÕES E  
PROFISSÕES NO SETOR PÚBLICO DE SAÚDE

Maria das Dores Horta Guerreiro  
Ana Margarida Martins Barroso  
Eduardo Alexandre Anastácio Rodrigues

421

APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS, SUPORTE À  
TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGEM E DESEMPENHO  
DOCENTE: EVIDÊNCIAS DE VALIDAÇÃO DE ESCALA E TESTE  
DE RELAÇÕES

Lívia Maria Reis Pereira  
Elisabeth Loiola  
Sonia Maria Guedes Gondim

438

ADMINISTRAÇÃO E A QUESTÃO SOCIAL: ENTRE O  
“ROBINSONISMO” E O “ÉTIENNISMO”

Fernando Guilherme Tenório

460

PARTICIPAÇÃO ELETRÔNICA E SUAS RELAÇÕES COM  
GOVERNO ELETRÔNICO, EFETIVIDADE GOVERNAMENTAL E  
ACCOUNTABILITY

Lamartine Vieira Braga  
Ricardo Corrêa Gomes

487

FORMAS PLURAIS NA AQUISIÇÃO DA MATÉRIA-PRIMA: UMA  
ANÁLISE DO SETOR DE TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ  
NO BRASIL

Caroline Foscahes  
Maria Sylvia Macchione Saes  
Gabriela Feresin Jardim Vacari

507

(RE)THINKING PUBLIC SPACE AND ECONOMY: A DIALOGUE  
BETWEEN SOLIDARITY ECONOMY AND DEMOCRACY  
THEORY

Jean-Louis Laville

369

MANAGEMENT OF PROFESSIONAL FOOTBALL (SOCCER)  
CLUBS: PROPOSAL OF A SPECIFIC GOVERNANCE MODEL  
FOR THE SECTOR

Daniel Siqueira Pitta Marques  
André Lucirton Costa

378

BSC'S IMPLICATIONS IN DAILY PRACTICES INVOLVING  
PEOPLE MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A PROFESSIONAL  
EDUCATION INSTITUTE

Robson Malacarne  
Moisés Balassiano  
Valcemiro Nossa

406

HEALTHY ORGANIZATIONS AND QUALITY OF WORK  
IN EUROPE. CHALLENGES FOR ORGANIZATIONS AND  
OCCUPATIONS IN THE PUBLIC HEALTH SECTOR

Maria das Dores Horta Guerreiro  
Ana Margarida Martins Barroso  
Eduardo Alexandre Anastácio Rodrigues

421

MEASURE OF COMPETENCY-BASED LEARNING, LEARNING  
TRANSFER SUPPORT, AND ACADEMIC PERFORMANCE:  
REGRESSION STUDY AND VALIDATION

Lívia Maria Reis Pereira  
Elisabeth Loiola  
Sonia Maria Guedes Gondim

438

ADMINISTRATION AND THE SOCIAL ISSUE: BETWEEN  
ROBINSON AND ÉTIENNE THEORIES

Fernando Guilherme Tenório

460

ELECTRONIC PARTICIPATION AND ITS RELATIONSHIP WITH  
E-GOVERNMENT, GOVERNMENT EFFECTIVENESS AND  
ACCOUNTABILITY

Lamartine Vieira Braga  
Ricardo Corrêa Gomes

487

PLURAL FORMS IN RAW MATERIAL PROCUREMENT:  
AN ANALYSIS OF COFFEE ROASTING AND GRIND  
INDUSTRY IN BRAZIL

Caroline Foschaches  
Maria Sylvia Macchione Saes  
Gabriela Feresin Jardim Vacari

507

# Editorial





Estimadas leitoras e estimados leitores,

**É** com muita alegria que chegamos ao número 78 da O&S, com o inestimável apoio do IBEPES, sobretudo em meio à crise financeira que assola as instituições federais de ensino superior do país. Ao IBEPES, nossos sinceros agradecimentos.

Visando à manutenção da O&S nos estratos superiores da classificação Qualis-CAPES, seguimos no caminho de aperfeiçoamento contínuo de nossos processos. Perseguimos de forma incansável a provisão de respostas mais céleres aos autores e, com a ajuda de nossos *referees* e membros do conselho editorial, temos sido contemplados com pareceres construtivos para o aperfeiçoamento dos trabalhos. Infelizmente, questões financeiras impõem limites à veiculação de um maior número de artigos nas edições da nossa revista, fazendo com que um número relativamente restrito – se compararmos com os mais de 400 artigos que recebemos por ano – passe para os processos de avaliação e possam ser publicados. Se, por um lado, tal cenário frustra alguns autores com trabalhos não aceitos, ainda que promissores, por outro, ganham os leitores que desfrutam material cada vez mais rico e instigante, que reflete a evolução qualitativa da academia brasileira.

A edição atual, além de contar com trabalhos de extrema qualidade de autores pertencentes a instituições nacionais de destaque, traz também dois trabalhos internacionais de acadêmicos que escolheram a O&S como destino de suas produções qualificadas. Nessa linha, o trabalho de Jean-Louis Laville, um dos maiores pesquisadores mundiais do campo da Economia Solidária, aporta uma importante reflexão acerca das contribuições da noção de economia plural para esse campo de práticas e para o fortalecimento das instituições democráticas. Por seu turno, diretamente de Portugal, Maria das Dores Horta Guerreiro, Ana Margarida Martins Barroso e Eduardo Alexandre Anastácio Rodrigues brindam os leitores brasileiros com uma extensa investigação sobre a qualidade no trabalho em oito países europeus. Inequivocamente, os dois trabalhos em tela contribuem para o processo de internacionalização da O&S e da academia brasileira.

Não menos importantes, em absoluto, os trabalhos oriundos de instituições brasileiras abordam temas de ponta e de alto interesse para os estudiosos das relações entre as organizações e a sociedade. Abordando a coisa mais importante dentre as coisas menos importantes, o futebol, Daniel Siqueira Pitta Marques e André Lucirton Costa tocam em uma ferida aberta e, de certa maneira, responsável pelos 7 x 1 de triste lembrança em 2014: os problemas de governança enfrentados pelos clubes brasileiros. Como alento, os autores sugerem algumas saídas e proposições a um novo marco regulatório para a gestão de clubes de futebol.

O trabalho de Robson Malacarne, Moisés Balassiano e Valcemiro Nossa preenche uma lacuna importante no campo da Administração, relacionada às reações das pessoas em face das metas impostas por sistemas Balanced Scorecard (BSC) em uma instituição de ensino.

Abordando o mesmo tipo de organização, Lívia Maria Reis Pereira, Elisabeth Loiola e Sonia Maria Guedes Gondim mostram os procedimentos de construção e de validação de um inventário que inclui escalas de aprendizagem de competências, de suporte à transferência e de desempenho docente por meio de uma extensiva abordagem quantitativa envolvendo 219 docentes.

Fazendo jus à tradição plural da O&S, Fernando Guilherme Tenório invoca os romances *Robinson Crusóe* e *Germinal* para questionar a ênfase mercantilista que permeia as relações contemporâneas. Deixando de lado a forma estruturada dos textos acadêmicos, tipificada pelo autor como "mesmice redacional", ele traz reflexões para o estudo do campo da Administração.

Diretamente do Planalto Central, Lamartine Vieira Braga e Ricardo Corrêa Gomes apresentam o conceito de "Governança Responsiva", em que a efetividade se vincula a seu atributo-chave: a responsividade. Por meio de uma ampla pesquisa em diversos países, os autores desvendam relações entre participação eletrônica nos processos políticos e na formulação e implementação de políticas públicas, efetividade governamental e responsabilização dos agentes públicos.

Por fim, Caroline Foschaches, Maria Sylvia Macchione Saes e Gabriela Feresin Jardim Vacari exploram as diferentes respostas organizacionais utilizadas na aquisição de matérias-primas no setor de torrefação e moagem de café brasileiro. Ao colocarem ênfase nas formas plurais de governança, as autoras discutem relações entre regulamentação setorial e estratégias organizacionais.

Desejamos uma boa leitura. Que desfrutem da O&S.

Ariadne Rigo e Sandro Cabral  
Editores Executivos O&S



# Artigos



REPENSANDO O ESPAÇO PÚBLICO E A ECONOMIA:  
CONTRIBUIÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA À TEORIA  
DA DEMOCRACIA

Jean-Louis Laville\*

Resumo

A economia solidária foi conceitualizada simultaneamente na América do Sul e na Europa nas últimas décadas do século XX. Esse movimento favoreceu a oportunidade para a elaboração conjunta de um *framework* analítico para pesquisa empírica em ambos os continentes, baseado em definições compartilhadas sobre economia e política. Sendo incompatível com a abordagem ortodoxa, a economia solidária exige uma abordagem substantiva da economia, se referindo a uma visão relacional do homem com a natureza e o ambiente social como a raiz da economia, da política, da mesma forma que a democracia está ligada a um paradigma deliberativo que enfatiza os espaços públicos e a intersubjetividade no compartilhamento de opiniões e decisões. A ênfase da economia substantiva e da democracia, as quais têm sido vistas como independentes, tem um papel a desempenhar em uma luta contra a padronização apoiada pelo projeto neoliberal. Este texto apresenta um diálogo intelectual que promove uma diversidade transformadora.

**Palavras-chave:** Economia solidária. Economia substantiva. Democracia substantiva. Espaços públicos. Neoliberalismo. Diversidade transformadora.

(RE)THINKING PUBLIC SPACE AND ECONOMY: A  
DIALOGUE BETWEEN SOLIDARITY ECONOMY AND  
DEMOCRACY THEORY

Abstract

Solidarity economy was conceptualized simultaneously in South America and Europe over the last decades of the 20th century. That provides an opportunity for the co-elaboration of an analytical framework for empirical research in both continents, based on shared definitions of the economics and of the politics. Being incompatible with the orthodox approach, the solidarity economy claims for a substantive approach of the economics, referring to a relational vision of the man with his natural and social environment as the root of economy, and of the politics, as the democracy is linked to a deliberative paradigm that focuses on public spaces and the inter-subjectivity in the shaping of opinions and decisions. The emphasis placed on the substantives economy and democracy, which are seen as interdependent, has a part to play in a fight against the standardization supported by the neoliberal project. This text promotes an intercultural dialogue that fosters a transformative diversity.

**Keywords:** Solidarity economy. Substantive economy. Substantive democracy. Public spaces. Neoliberalism. Transformative diversity.

\*Professor do Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM, Paris) e professor titular da cátedra Economia Solidária. Coordenador do Instituto Europeu Karl Polanyi de Economia Política.  
E-mail: jean-louis.laville@cnam.fr  
Tradução do francês para o português: Patricia Chittoni Reuillard.

O conjunto das práticas existentes na constelação contemporânea da economia solidária questiona a conceptualização de que o espaço público estaria radicalmente separado do espaço econômico. Sob formas diversas, novas configurações de cidadania no espaço econômico e a extensão do domínio público à esfera econômica estão no centro dessas experiências. Elas podem, assim, esclarecer certos aspectos ignorados do espaço público e contribuir para uma reflexão renovada sobre a articulação teórica e histórica do espaço público político e do espaço econômico. Nesse sentido, o objetivo deste texto é refletir sobre as relações contemporâneas entre democracia e economia.

### A contribuição da noção de espaço público

Se um autor como Max Weber concebe a política como o exercício do poder de Estado e as formas de sanção que lhe estão atreladas, coube a Hannah Arendt ter insistido em outra faceta do político: atividade cidadã que correlaciona os homens entre si e que define sua humanidade, destacando a faculdade da "aparência" das pessoas e a "convivência" como poder. O espaço público político, tal como abordado por ela, é mais do que um espaço não privado: é um espaço de interações engendrado pelos cidadãos que falam e agem em conjunto. A ação, oposta à obra e ao trabalho, é característica da esfera política. É isso que Jürgen Habermas contesta, ao afirmar que essa definição do âmbito político, por sua "essência", é incapaz de abarcar a realidade política em sua efetividade. Segundo ele, a dissociação demasiado acentuada entre os registros da atividade humana torna imperceptível o componente ideológico da dominação tal como ele pode emanar, por exemplo, do aumento de desigualdades, apesar da obtenção de liberdades políticas. Para Arendt, a política enquanto ação comum coordenada é poderosa e somente uma manipulação externa à política pode resultar em violência, ao passo que, para Habermas, a ação política não se reduz a uma práxis – ela se revela também como uma atividade racional em relação a um fim e encerra, dessa forma, uma perspectiva estratégica (FERRY, 1989).

O espaço público político é o fundamento da comunidade política, na medida em que é "a instituição dos intervalos que relacionam sem integrar" para tornar concebível um mundo comum na ausência de um espaço comum inato. Ao contrário da comunidade tradicional, ele não postula a homogeneidade, mas reconhece as diferenças e as divergências, pois é um espaço "pluricentrado", inscrevendo "a pluralidade no objetivo de uma comunidade que não se funda ou se justifica em nenhuma origem, enquanto ele recusa por princípio qualquer comunhão final" (TASSIN, 1992, p. 32). A introdução dessa ideia permite "dessubstancializar a vontade geral rousseauiana para transformá-la em um processo de formação da vontade política dos cidadãos" (LADRIÈRE, 2001, p. 407). Para Habermas, no entanto, não se deve esquecer o "sistema político", cuja racionalidade é instrumental; atinente à autoridade pública, ele visa à execução, pela administração, das decisões e orientações elaboradas por meio de mecanismos da democracia representativa.

Atento a essas duas dimensões, Habermas adota, logicamente, uma concepção do político que tematiza a tensão estrutural entre poder comunicacional e poder administrativo. Enquanto Arendt se concentrou no poder comunicacional e Weber no poder administrativo orientado para a eficácia, foi Habermas quem destacou como típico dos Estados constitucionais democráticos uma complementariedade conflituosa entre essas duas formas de poder: o poder comunicacional, que expressa orientações normativas, e o poder administrativo, que as reformula no registro da eficácia, com uma tendência a instrumentalizar o poder comunicacional ao incorporá-lo como uma de suas funções.

Nesse sentido, é preferível falar, como o próprio Habermas reconheceu (1992, p. 175), de "espaço público policêntrico" ou de "espaços públicos plurais" (CHANIAL, 1992, p. 68) do que de espaço público unificado. É também mais fácil situar o que

o associacionismo representa nas democracias contemporâneas e explicar as razões que levaram Alexis de Tocqueville a eleger a ciência da associação como a ciência-mãe na democracia.

### *Espaços públicos plurais*

Na lógica da "teoria da ação comunicativa" (HABERMAS, 1981), o espaço público político é percebido como um ideal de comunicação racional. Porém, a partir de 1990, a inflexão na delimitação do espaço público que acaba de ser mencionada leva a se distanciar dessa abordagem abstrata. O destaque dado à pluralidade dos espaços públicos faz com que o interesse se volte mais ao processo concreto pelo qual a divergência entre a afirmação democrática e a realidade é questionada pelos cidadãos, cujas relações são regidas pelos princípios de igualdade e de liberdade. É sobretudo a falta de reconhecimento dos princípios democráticos que desencadeia, então, a ação coletiva. A esse respeito, convém reconhecer os limites da esfera pública burguesa e liberal. Mais do que um espaço público emblemático, o espaço público burguês do século XVIII são espaços públicos plurais que podem ser identificados, inclusive, em seus conflitos. No sentido genérico, o espaço público constitui simbolicamente a matriz da comunidade política; porém, como bem destaca Geoff Eley (1992), ele também é, nas formas de expressão concretas pelas quais se manifesta, uma arena de significações contestadas. Nela, diferentes públicos buscam se fazer ouvir e se opõem em disputas que não excluem nem os comportamentos estratégicos nem as tentativas de eliminar outros pontos de vista.

Nesse processo de constituição de espaços públicos, podem aparecer muitas ações cidadãs que não são apenas fruto de uma ação racional: recursos emocionais ou afetivos são igualmente mobilizados para tornar públicas questões que antes eram da ordem do privado. Segundo Habermas (1987), "a atividade comunicativa orientada para a justiça e a sinceridade" não se reduz à troca de argumentos racionais. Ela passa por atos que supõem tanto uma convicção ou um engajamento daqueles que os realizam como esforços de persuasão, até mesmo de sedução.

Ademais, é pertinente mencionar que os meios de comunicação de massa dominaram progressivamente inúmeros espaços públicos. Monopolizados pelos imperativos sistêmicos, eles se tornam espaços públicos impregnados pelo poder administrativo. Então, a qualidade da vida democrática depende da constituição de outros espaços públicos "autônomos, livres de conflitos" (EME, 1993), que emanem da sociedade civil.

### *Papel e ambivalência das associações*

Essa bipolaridade no próprio cerne dos espaços públicos possibilita a compreensão da importância das associações voluntárias na democracia sem, no entanto, mistificá-las.

Em uma sociedade na qual reinam os meios de comunicação de massa, as associações podem contribuir para a vitalidade de espaços públicos autônomos. Nesse sentido, a associação voluntária é "um conceito sociológico que permite conceber relações engendradas espontaneamente e livres de dominação de modo não contratualista" (HABERMAS, 1989, p. 44) e se emancipar, assim, de um pensamento atomista. Por isso, a insistência de vários autores nas "relações de associação" (OFFE, 1989; COHEN; ARATO, 1994) e na "posição eminente na sociedade civil" das associações "em torno das quais podem se cristalizar espaços públicos autônomos"; eles "compartilham a atenção voltada à associação voluntária e à vida associativa enquanto principal meio para a definição dos compromissos públicos" (HABERMAS, 1992, p. 186).

Nem toda associação formada por iniciativa de pessoas livres tem finalidades políticas, mas em cada uma se constata o poder da ação conjunta. A contribuição das associações à democracia se deve ao fato de que elas são lugares em que os cidadãos definem por si mesmos as modalidades de ação. Por não obedecer a uma injunção externa, a gênese das associações lhes confere um caráter de espaço público

autônomo. Todavia, a forma associativa também pode ser utilizada pelo aparelho estatal com um objetivo funcional; por exemplo, para organizar serviços ou para favorecer um acordo interinstitucional dificultado pelas divisões administrativas. Além do mais, não são poucas as associações que mantêm relações estreitas com as políticas públicas. Como observa Martine Barthélémy (2000, p. 16), as associações não são somente a expressão dos cidadãos, também estão envolvidas em relações de poder, pois “mediam os conflitos ideológicos da sociedade global, contribuem para a formação das elites e para a estruturação do poder local e participam da definição das políticas públicas ao mesmo tempo que legitimam a esfera político-administrativa”. Dessa forma, elas participam de fato da política no sentido weberiano, uma vez que podem contribuir para o exercício do poder de Estado e para as formas de dominação a ele associadas.

Em suma, as associações não deveriam ser idealizadas. Nelas está presente a tensão estrutural entre poder comunicacional e administrativo observada por Habermas nos Estados constitucionais democráticos. Enquanto livres associações de cidadãos que não se fundam em uma autoridade externa, elas contribuem para “realizar livremente a formação da opinião e da vontade” por meio dos “contatos horizontais de interação”. No entanto, elas também são parte integrante de um “sistema político” cuja lógica é a racionalidade instrumental, o que implica “comando, imposição, coação e dominação” (LADRIÈRE, 2001, p. 389-420).

### A contribuição da economia solidária

A teoria crítica preconizada desde 1843 por Marx busca explicar as lutas e as aspirações em movimento no mundo para preparar o advento de um projeto emancipador. Durante a maior parte do século XX, esse projeto foi expresso por uma vulgata marxista prisioneira de seu determinismo econômico, que reduzia o domínio político a uma superestrutura, cuja principal função era mascarar as relações de exploração inerentes ao capitalismo. Esse simplismo engendrou o voluntarismo bolchevique, cujos perigos foram previstos por Mauss (1997, p. 537-566) já em 1924 e cujos efeitos catastróficos se tornaram evidentes com a queda do império soviético.

Nas teorias formuladas no fim do século XX, a reação contra esse determinismo que havia feito o projeto de emancipação naufragar no totalitarismo foi muito ampla e se manifestou por um entusiasmo pelas teses de Arendt, obcecada pela importância de preservar a esfera política de qualquer ingerência econômica. Nesse caso, a rejeição da explicação determinista teve um efeito perverso: a desconfiança em relação a qualquer intrusão econômica na esfera política. É essa dificuldade de pensar a interdependência entre economia e política que questiona a perspectiva da economia solidária.

Teoricamente, as inflexões que acabam de ser citadas na abordagem do espaço público levam ao questionamento das concepções demasiado sumárias, segundo as quais a restauração de uma participação solidária ativa passaria pela limitação da esfera econômica. Caso se admita a existência de espaços públicos plurais não baseados exclusivamente na razão e se considere a associação voluntária como um espaço de manifestação da ação no sentido de Arendt, então não é mais possível conceber uma autonomia total da esfera política em relação à econômica. A própria existência do associacionismo questiona esse postulado da autonomia, pois ele é a manifestação de uma liberdade positiva (BERLIN, 1988) e reveste, dessa forma, uma dimensão política, ao mesmo tempo que endossa igualmente uma dimensão econômica por meio da organização de múltiplas atividades de produção e de consumo em seu seio.

Na prática, em sua complexidade, as experiências associativas contestam a separação entre política e economia que, com frequência, foi deduzida da tipologia das atividades humanas observada por Arendt. Sublinhar as diferenças entre esses registros de atividade – o trabalho, a obra e a ação – é primordial, tanto para evitar uma desastrosa injunção política na economia quanto para se precaver contra a onipotência de uma ordem econômica que anexe a ordem política. Entretanto, a distinção

analítica não poderia ser convertida em uma dissociação empírica (EME; LAVILLE, 1996, p. 263-268). Uma vez analisada, a hipótese de uma divisão entre política e economia na realidade não parece sustentável nem do ponto de vista conceitual nem do ponto de vista histórico.

### *A pluralidade da economia*

No plano conceitual, a sociologia econômica (SMELSER; SWEDBERG, 1994; STEINER, 1999; SWEDBERG, 1994) apresenta uma tradição de pesquisa que entende a economia como uma construção social e institucional. É uma construção social, pois, como destacou Weber, a ação econômica não pode ser completamente explicada por razões individuais: ela passa por mediações e redes sociais (GRENOVETTER, 2000). É uma construção institucional, porque, como declararam Émile Durkheim e Marcel Mauss, o comportamento econômico supõe diretrizes políticas e normativas que vão dos arranjos sociais fundamentais até os “hábitos mentais predominantes” (VEBLEN, 1970, p. 125).

Essa inscrição da economia na sociedade questiona os postulados da economia neoclássica identificados, a partir dos anos 1870, conjuntamente por William Stanley Jevons, Carl Menger e Léon Walras. Para eles, uma economia “pura” pode ser isolada e constitui uma ciência inspirada no modelo da mecânica. Ancorada na ideia de escassez, ela se dedica à busca do equilíbrio em regime de concorrência perfeita e conduz, logicamente, a uma coincidência entre economia e mercado, assim como a uma visão na qual a dinâmica da sociedade está ligada àquela de um mercado autorregulador.

O paradoxo de uma certa crítica da economia é que ela valida essa visão expansionista do mercado e, ao mesmo tempo, a condena. Com o pretexto de liberar o espaço público e reinventar o político, buscando delimitar uma fronteira estanque entre economia e política, ela endossa a dupla redução da economia ao mercado e do mercado ao mercado autorregulador. Ora, no que pode resultar uma reabilitação do político se a economia de mercado, com sua influência multifacetada sobre a vida humana, restringe cada vez mais as possibilidades de um debate público? A escolha em favor do espaço público, se não for acompanhada por uma democratização da economia, corre o risco de se resumir a uma denúncia a plenos pulmões do horror econômico. A importância da corrente da sociologia econômica é que torna possível a superação dessa indignação impotente, porque reformula até mesmo o sentido do que é designado como econômico. Se Karl Polanyi influenciou tanto “a nova sociologia econômica” (LALLEMENT, 1996; LÉVESQUE; BOURQUE; FORGUES, 2001), foi justamente porque contestou a definição da economia como satisfação das necessidades em situação de escassez. Ele substituiu essa acepção formal da economia por outra, substantiva. Partindo do fato de que os homens dependem, para sobreviver, da natureza e dos outros homens, ele define a economia como um tipo de atividade incluída em uma ação humana mais ampla; destinada a garantir a subsistência, ela se caracteriza por uma interação institucionalizada que recorre a meios materiais em um contexto natural e relacional (POLANYI, 1977). Essa abertura ao social e à natureza (MARÉCHAL, 2000; PASSET, 1996) está presente em diversos autores (BOULDING, 1973; MAUSS, 1923; PERROUX, 1960; RAZETO MIGLIARO, 1988), que convergem para determinar vários princípios econômicos, que são os do mercado, mas também da redistribuição e da reciprocidade.

Ao invés de “naturalizar” ou “absolutizar” o mercado, a perspectiva substantiva, ao admitir a pluralidade dos princípios de comportamento econômico, fornece as bases para pensar uma possível democratização da economia. Nesse sentido, podem ser consideradas regulamentação democrática do mercado: a estruturação de financiamentos de redistribuição por uma autoridade pública democrática; e a afirmação de formas de reciprocidade baseadas em relações igualitárias. Quanto mais legítima a pluralidade de lógicas econômicas, mais a revitalização do político tem chances de se tornar realidade. Mesmo que a democratização da economia não se mostre suficiente para uma democratização da sociedade, ela continua sendo indispensável. Ela pode

avançar conciliando várias perspectivas: a ação sobre a arquitetura institucional da economia de mercado, ao mesmo tempo que o isolamento dessa economia de mercado, obtida pelo apelo a economias não mercantis e não monetárias, mobilizando a redistribuição pública, cujas normas são fixadas pela democracia representativa; e a reciprocidade igualitária, cujas regras podem ser estabelecidas graças à democracia deliberativa.

### A construção institucional da economia e do social

A esse respeito, a história moderna não pode ser reduzida a uma longa renúncia do político gerada pelo triunfo da economia, como defende, por exemplo, Dominique Méda (1995), entre outros. A economia atual não se construiu sem controvérsias após a conquista da democracia política.

Resumindo, a prioridade foi dada ao mercado, já que a motivação representada pelo interesse pessoal surgiu como uma barreira para conter a violência das paixões (HIRSCHMAN, 1980) em uma sociedade que buscava compatibilizar liberdade e igualdade. Porém, ao invés de proporcionar a harmonia social, a disseminação da economia de mercado logo acarretou a emergência da questão social. Já na primeira metade do século XIX, antes que a economia neoclássica se impusesse, a economia foi o alvo de um questionamento político.

Contra "o capitalismo utópico" (ROSANVALLON, 1979), a solidariedade foi a noção referencial para inventar proteções capazes de limitar os efeitos nocivos da economia de mercado. O conceito de solidariedade democrática designando o laço social fundado na ação coletiva organizada por cidadãos livres e iguais, após ter sido introduzido no debate filosófico, foi associado, em seguida, à emergência da sociologia, na medida em que rompia com o imaginário liberal e seu individualismo contratualista (BOURGEOIS, 1998; DURKHEIM, 1991). Primeiro, ele designou ações coletivas expressas por meio de formas associativas variadas. Amplamente fundadas em uma reciprocidade voluntária, ela própria baseada na liberdade de adesão e na igualdade dos membros, algumas tinham vocação econômica (CHANIAL; LAVILLE, 2001; 2002), o que leva a determinar nesse associacionismo pioneiro um projeto de economia solidária. A essa primeira acepção da solidariedade, vista como cooperação entre cidadãos na democracia moderna e dotada de um alcance econômico em virtude do apelo a uma reciprocidade igualitária (VIARD, 1997), sucedeu-se uma abordagem que destacava a redistribuição pública, englobando as associações voluntárias em uma relação tutelar. Ao longo das metamorfoses da solidariedade democrática, é a interdependência evolutiva entre ações associativa e pública que se revela como um dos maiores ensinamentos de uma retrospectiva da "socialização" da economia nos séculos XIX e XX.

### Uma perspectiva crítica renovada

No entanto, o lugar da economia de mercado permanece uma questão "política, altamente conflituosa" (GADREY, 1999), e a utopia do mercado autorregulador que fora progressivamente contradita retorna com o neoliberalismo. Diante da dificuldade que o Estado social nacional enfrenta para responder a esse desafio – considerando a terceirização e a internacionalização da economia (PERRET; ROUSTANG, 1995) –, a perspectiva da economia solidária, esquecida durante muito tempo, acaba se reatualizando. Mesmo que frágeis, diversas experiências indicam uma resistência à mercantilização do mundo e reatam com um projeto de democratização da economia a partir de compromissos cidadãos. Com a economia solidária, não se trata, portanto, de substituir o Estado pela sociedade civil, mas de mobilizar os dois registros da solidariedade democrática, combinando a solidariedade redistributiva com uma mais recíproca para reforçar a capacidade de auto-organização da sociedade. É verdade que a recusa da globalização neoliberal se popularizou graças a grupos militantes, mas, de maneira menos visível, também surgiram iniciativas que buscavam

reencontrar uma ação econômica fundada na solidariedade. Pouco a pouco, elas se esforçam para “construir, no dia a dia, uma outra globalização”, conforme os termos usados na síntese da conferência sobre a economia solidária no Fórum Social Mundial de Porto Alegre, em 2002.

A teoria da economia solidária se constrói a partir de três grandes pressupostos. As iniciativas articulam duas dimensões: econômica e política; elas não são apenas organizações privadas, mas incluem em seu repertório de ações o registro da expressão pública. Recorrem, portanto, a meios econômicos para atingir finalidades que tangem ao modelo de sociedade: justiça social, preservação ambiental, diversidade cultural, entre outros. Em outras palavras, sua ancoragem no espaço público modifica seu modelo econômico, pois elas procedem a uma hibridização de recursos (comerciais, redistributivos, recíprocos), visando à realização de um projeto coletivo.

Tanto os dados históricos como os estudos atuais sobre a economia solidária questionam as análises que dissociam espaço público e economia. A separação entre esferas política e econômica foi, durante muito tempo, alimentada por uma versão simplista do marxismo que definia a economia como a infraestrutura da sociedade e esquecia as mediações políticas. As teses influenciadas por uma determinada leitura de Arendt reavivaram essa separação, dessa vez a partir de um medo da influência nefasta que a importação das questões econômicas podia ter na decisão política. A economia solidária contesta fundamentalmente essa segmentação, defendendo, ao mesmo tempo, a ideia de que o debate político não pode esquecer as realidades econômicas. É justamente o descompasso entre o horizonte de uma democracia não excludente e o reforço das desigualdades sociais e sexuais que, no começo deste século XXI, assim como no século XIX, explicam a existência de ações coletivas que buscam uma democratização da economia e da sociedade.

## Referências

- BARTHÉLÉMY, M. *Associations: un nouvel âge de la participation?* Paris: Presses de Sciences Po, 2000.
- BERLIN, I. *Eloge de la liberté*. Paris: Calmann-Lévy, 1988. (Traduction française).
- BOULDING, K. *La economía del amor y del temor*. Madrid: Alianza Editorial, 1973.
- BOURGEOIS L. *Solidarité*. Lille: Presses du Septentrion, 1998 (éd. de 1906).
- CHANIAL, P.; LAVILLE, J. L. L'économie solidaire: une question politique. *Mouvements*, n. 19, La Découverte, janvier-février 2002.
- CHANIAL, P.; LAVILLE, J. L. Société civile et associationnisme: une analyse sociohistorique. *Politique et sociétés*, Gouvernance et société civile, v. 20, n. 2-3, 2001.
- CHANIAL, P. Espaces publics, sciences sociales et démocratie. Introduction au dossier: les espaces publics. *Quaderni*, n. 18, p. 63-73, automne 1992.
- COHEN, J. L.; ARATO, A. *Civil society and political theory*. Cambridge; London: The MIT Press, 1994.
- DURKHEIM, E. *De la division du travail social*. Paris: Presses Universitaires de France, 1991 (éd. de 1930).
- ELEY, G. Nations, publics and political cultures: placing Habermas in the nineteenth century. In: CALHOUN, C. (Ed.). *Habermas and the public sphere*. Cambridge; London: The MIT Press, 1992. p. 289-339.
- EME, B.; LAVILLE, J. L. Économie plurielle, économie solidaire: précisions et compléments. *Vers un revenu minimum inconditionnel ?*, *La Revue du Mauss Semestrielle*, Mauss, Paris: La Découverte, n. 7, 1. trim., p. 246-268, 1996.

EME, B. *Lecture d'Habermas et éléments provisoires d'une problématique du social solidariste d'intervention*. Mimeograph. Paris: CRIDA-LSCI, IRESCO-CNRS, 1993.

FERRY, J. M. Les transformations de la publicité politique. *Hermès*, n. 4, p. 75-115, 1989.

GADREY, J. La gauche et le marché: une incompréhension plurielle. *Le Monde*, 10, Mars 1999.

GRENOVETTER, M. *Le marché autrement*. Paris: Desclée de Brouwer, 2000.

HABERMAS, J. La souveraineté populaire comme procédure. Un concept normatif d'espace public. *Lignes*, n. 7, p. 29-58, septembre 1989.

HABERMAS, J. Préface à l'édition de 1990. *L'espace public*. Paris: Payot, 1992.

HABERMAS, J. *Logique des sciences sociales et autres essais*. Paris: Presses Universitaires de France, 1987. (Traduction française).

HABERMAS, J. *Theorie des kommunikativen Handelns*. Francfort, Suhrkamp Verlag, 1981.

HIRSCHMAN, A. O. *Les passions et les intérêts*. Paris: Presses Universitaires de France, 1980. (Traduction française).

LADRIÈRE, P. *Pour une sociologie de l'éthique*. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.

LALLEMENT, M. Renaissance de la sociologie économique. *Sociologie du travail*, XXXVIII-2, 1996.

LÉVESQUE, B.; BOURQUE, G. L.; FORGUES, E. *La nouvelle sociologie économique*. Paris: Desclée de Brouwer, 2001.

MARÉCHAL, J. P. *Humaniser l'économie*. Paris: Desclée de Brouwer, 2000.

MAUSS, M. *Écrits politiques*. Textes réunis et présentés par M. Fournier. Paris: Fayard, 1997.

MAUSS, M. *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris: Année Sociologique, 1923.

MÉDA, D. *Le travail, une valeur en voie de disparition*. Paris: Aubier, 1995.

OFFE, C. Bindung, Fessel, Bremse. Die Unübersichtlichkeit von Selbstbeschränkungsformel. In: HONNETH, A. et al. *Zwischenbetrachtungen*. Im Prozess der Aufklärung. Francfort-sur-le-Main, 1989.

PASSET, R. *L'économie et le vivant*. Paris: Économica, 1996.

PERRET, B.; ROUSTANG, G. *L'Économie contre la société*. Paris: Seuil, 1995.

PERROUX, F. *Economie et société, contrainte-échange-don*. Paris: Presses Universitaires de France, 1960.

POLANYI, K. *The livelihood of man*. Édité par H. W. Pearson. New York: Academic Press, 1977.

RAZETO MIGLIARO, L. *Economía de solidaridad y mercado democrático*. Libro terceiro. Fundamentos de una teoría económica comprensiva. Santiago du Chili: Programa de Economía del Trabajo, 1988.

ROSANVALLON, P. *Le capitalisme utopique*. Critique de l'idéologie économique. Paris: Seuil, 1979.

SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Ed.). *The handbook of economic sociology*. Princeton University Press, 1994.

STEINER, P. *La sociologie économique*. Paris: La Découverte, 1999.

SWEDBERG, R. *Histoire de la sociologie économique*. Paris: Desclée de Brouwer, 1994.

TASSIN, E. Espace commun ou espace public? *Hermes*, 10, p. 23-37, 1992.

VEBLEN, T. *La théorie de la classe de loisir*. Paris: Gallimard, 1970.

VIARD, B. *A la source perdue du socialisme français*. Paris: Desclée de Brouwer, 1997.

**Submissão: 03/08/2014**

**Aprovação: 25/08/2015**

ADMINISTRAÇÃO DE CLUBES DE FUTEBOL  
PROFISSIONAL: PROPOSTA DE UM MODELO  
ESPECÍFICO DE GOVERNANÇA PARA O SETOR

Daniel Siqueira Pitta Marques\*  
André Lucirton Costa\*\*

Resumo

Os clubes de futebol nacionais, de modo geral, enfrentam problemas de gestão e financeiros. As boas práticas de governança podem ser uma resposta para esses problemas, ao colaborar com sua reconstrução administrativa e financeira. Entretanto, adaptações se fazem necessárias nesse processo, em virtude das especificidades do setor. O presente trabalho propôs um modelo específico de boas práticas de governança, adequado às características organizacionais e ao contexto ambiental dos clubes de futebol profissional. Foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, exploratório, aplicado e interdisciplinar. O levantamento bibliográfico serviu de base para a construção do modelo de governança proposto, por meio do método comparativo. Após, ocorreu a submissão do modelo a especialistas. Os dados coletados nesse processo foram objeto de uma análise de conteúdo, quando foram realizados ajustes. O modelo elaborado sugere que, por meio da adaptação de práticas tradicionais de governança, um modelo específico para o setor é viável, tendendo a possuir algumas dimensões e práticas comuns às dos principais códigos de governança. Os resultados sugerem a adequabilidade e a aplicabilidade do modelo, de forma que esse possa servir como subsídio para um eventual marco normativo regulatório que compreenda aspectos relacionados à governança dos clubes de futebol profissional.

**Palavras-chave:** Governança. Clubes de futebol. Gestão esportiva.

MANAGEMENT OF PROFESSIONAL FOOTBALL  
(SOCCER) CLUBS: PROPOSAL OF A SPECIFIC  
GOVERNANCE MODEL FOR THE SECTOR

Abstract

In general, Brazilian soccer clubs face financial and management problems. Good governance practices can be an answer to these problems since they aid in their administrative and financial restructuring. On the other hand, some adaptations may be necessary in this process, due to the specificities of this business. The present study elaborated a specific model of good governance practices which is adequate to the organizational characteristics and to the environmental context of the professional soccer clubs. A qualitative, exploratory, applied and interdisciplinary research was carried out. A bibliographic research was carried out and the data collected in this research were used as basis for the construction of the proposed governance model, using the comparative method. Then, the proposed model was sent to experts, based on a semi-structured interview script. The data collected in this process were analyzed according to the content analysis method and adjustments were made to

\*Doutor pela FEA-RP/USP. Professor da Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP). E-mail: dspmarques@uol.com.br

\*\*Doutor pela EAESP/FGV e Livre-Docente pela FEA-RP/USP. Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da FEA-RP/USP. E-mail: alcosta@fearp.usp.br

the model. The model created suggests that, through adaptations made in traditional governance practices, a specific model for this particular business is feasible, tending to have some dimensions and practices common to the main governance codes. The results suggest the adequacy and applicability of the model, so it can be useful as subsidy for a possible regulatory normative milestone which comprises aspects related to the governance of professional soccer clubs.

**Keywords:** Governance. Football (soccer clubs). Sport management.

## Introdução

 futebol é o esporte mais praticado no mundo e a Federação Internacional das Associações de Futebol (FIFA) é a instituição máxima que o coordena. Em termos econômicos, esse esporte seria a 17ª economia mundial (MELO FILHO, 2011). O futebol caracteriza-se mundialmente como um fenômeno que transcende a esfera esportiva, possuindo presença constante na vida de milhões de seres humanos pelo mundo, ainda que não estejam envolvidos diretamente na sua indústria.

Entretanto, são comuns as notícias sobre problemas administrativos vivenciados pelos clubes. As dificuldades vão desde a insolvência provocada pelo endividamento excessivo, até o envolvimento em questões judiciais por causa de práticas ilegais. Apesar de um fenômeno relativamente comum no Brasil, essa não é uma exclusividade do país.

Tradicionalmente, as práticas de governança corporativa contribuem para facilitar alianças e parcerias, melhorar o alinhamento entre partes internas e externas, harmonizar interesses dos grupos decisores com os demais grupos de interesse, estabelecer melhores condições para incremento dos processos decisórios e melhorar a imagem institucional. Entretanto, os princípios mais tradicionais e difundidos de governança estão mais voltados para empresas de capital aberto, com ações negociadas em bolsa. Isso é um fato justificável, uma vez que as práticas de boa governança surgiram motivadas pelo conflito de agência proporcionado pela separação entre propriedade e gestão, uma realidade inerente a esse tipo de organização (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

De qualquer forma, a aplicação dessas práticas e princípios em outros setores é viável, ainda que sejam necessários um esforço de adaptação e uma transposição conceitual (MARQUES; COSTA, 2009). Os princípios de boa governança podem, então, em caso de adoção, colaborar com o processo de reestruturação financeira e administrativa dos clubes. Espera-se que sua prática provoque uma reorganização da estrutura interna clubística, de forma a gerar maior credibilidade (pela transparência e prestação de contas) e valor (por meio da melhor gestão de recursos captados com parceiros e investidores). Adicionalmente, a quebra de paradigmas e a reconstrução da imagem dos clubes podem ser incentivadas com a adoção dessas práticas.

Marques e Costa (2009) abordaram a questão da aplicação das práticas de boa governança corporativas à gestão de clubes de futebol. Entre as conclusões do trabalho, pode-se observar a possibilidade de aplicação dessas práticas no setor, apesar de serem necessários ajustes. Pesquisas realizadas no ano de 2012 em bases de dados nacionais e internacionais (SciELO, Scopus, Jstor e Web of Knowledge), utilizando os termos "futebol", "agência" e "governança" (bem como seus correspondentes "football", "soccer", "agency" e "governance"), não retornaram resultados relativos a trabalhos que propusessem um modelo semelhante. O trabalho mais próximo dessa proposta foi o de Michie e Oughton (2005), que justifica a necessidade de elaboração de um modelo próprio de governança para os clubes em função de suas especificidades e dos benefícios que seriam colhidos por essas organizações. Outro dado que corrobora tal necessidade foi obtido em pesquisa com clubes ingleses, na qual 76% responderam que se beneficiariam de um modelo relativo a práticas de boa governança (HAMIL et al., 2007).

Os clubes-empresa, além de serem um fenômeno menos representativo no Brasil (em quantidade e representatividade), podem, havendo interesse, utilizar-se de modelos já existentes de governança. Mas, por outro lado, não há nenhuma proposta nesse sentido voltada para a realidade da maior parte dos clubes brasileiros, configurados sob a forma de associações. Assim, é essa lacuna que esta pesquisa se propôs a preencher, com a proposição de um modelo próprio de governança para o setor.

Nesse sentido, o presente trabalho se propôs a realizar um estudo que resultou na elaboração de um modelo de governança próprio ao contexto institucional dos clubes (a maior parte dos clubes nacionais, por exemplo, possui o formato jurídico de associação), abrangendo considerações e esferas determinadas por diferentes órgãos de apoio à governança corporativa. Espera-se que o modelo elaborado possa servir de subsídio para uma proposta inicial de política pública de governança no futebol (marco normativo regulatório).

## Governança

As práticas de boa governança lidam com questões relativas à direção e ao controle de organizações, compreendendo tópicos como o exercício do poder e a conciliação entre diferentes interesses. Sua utilização pode abranger aspectos legais, financeiros, estratégicos e de gestão. Existem definições com diferentes enfoques. Entretanto, há pontos básicos comuns, conforme pode ser observado na definição proposta por Andrade e Rossetti (2007, p. 141): "Governança corporativa é um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas".

O debate de aspectos relacionados à governança teve sua origem motivada pelo processo de separação entre gestão organizacional e propriedade e de difusão do controle, imposto pelo agigantamento das organizações como decorrência das mudanças econômicas geradas pela evolução do capitalismo internacional. Assim, os responsáveis pelas decisões sobre o destino das organizações passaram a ser figuras de caráter transitório, contratadas para esse fim, exercendo o poder em nome dos proprietários. Uma consequência de tal fato foi o surgimento de novos objetivos para a gestão, além da maximização do lucro, como aversão a risco ou aumento dos próprios ganhos (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Essa situação possui um potencial de gerar conflitos entre acionistas (em um papel passivo) e gestores, em virtude da não simetria de interesses. São os conflitos de agência (JENSEN; MECKLING, 1976), os quais ocorrem como consequência da inexistência de um agente perfeito, uma vez que a real cooperação raramente existe em uma situação com interesses que possam ser divergentes. A tendência é que o gestor, nesse caso, tenha uma propensão maior a tomar as decisões que maximizem seu ganho em detrimento de outras partes (JENSEN; MECKLING, 1994).

Nesse contexto, observa-se a necessidade de se adotarem sistemas de incentivo e de monitoramento e controle que forcem o alinhamento entre as ações dos executivos e o real interesse dos acionistas. Uma das consequências do processo de agigantamento das corporações, que gerou a diluição da propriedade, o emprego de gestores e a utilização de sistemas de controle sobre esses últimos, foi o aumento dos custos organizacionais (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; KLEIN, 1983).

A assimetria de informação e o problema do agente-principal aparecem como elementos relevantes na teoria econômica e no conceito de governança corporativa. A gestão das organizações se distanciou da propriedade pela complexidade organizacional trazida pela revolução industrial, divisão do trabalho e habilidades dos sujeitos ao novo ambiente econômico. Essas relações criam uma dificuldade de se capturar as informações entre os proprietários, ou associados no caso das organizações de futebol brasileiras, criando uma lacuna entre o gestor responsável (agente) e o contratante (proprietário ou principal). A diminuição da lacuna de informação gerada por essa relação por instrumentos econômicos de incentivo e de controle tornou-se elemento estruturante para o estudo de governança (LAFFONT; MARTIMORT, 2002).

Como forma de buscar uma aproximação de interesses entre propriedade e gestão, bem como reduzir os custos desse processo de controle, surgiram os mecanismos de governança (WILLIAMSON, 1996), os quais incluem práticas internas (como constituição de conselhos de administração e monitoramento compartilhado) e externas (atendimento de padrões contábeis e instrumentos regulatórios; formas de tratamento de pressões exercidas por grupos de interesse).

Apesar de a governança ter surgido como forma de buscar a conciliação dos interesses de gestores e proprietários, essas partes não são as duas únicas que possuem interesses relativos às organizações. A literatura relacionada à administração demonstra que há diversos e numerosos grupos de interesses (*stakeholders*) legítimos que influenciam ou podem ser influenciados pelas consequências decorrentes da atuação de gestores e proprietários. Há desde proprietários, investidores e membros internos (empregados, diretores, conselheiros e auditores) até partes externas (fornecedores, clientes, consumidores, credores, comunidades locais, poder público e a sociedade civil) (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Essa forma mais ampla de considerar os diferentes grupos de interesses influencia, inclusive, o modo como são definidos e legitimados os objetivos organizacionais, extrapolando a função tradicional de maximização do retorno do acionista ao compreender múltiplos aspectos. Isso pode ser observado, inclusive, no fato de a maior parte dos clubes nacionais não possuir fins lucrativos (em virtude de suas configurações jurídico-institucionais como "associações") e se relacionar com uma gama de grupos que possuem interesse em sua continuidade e seu crescimento sustentável (seja no aspecto financeiro, administrativo ou esportivo).

Diferentes pesquisadores e organizações, de acordo com suas visões, propõem diversas práticas de governança em seus respectivos modelos e códigos. Entretanto, pode-se observar a existência de quatro princípios básicos que norteiam as discussões e a elaboração dos diversos códigos e modelos de governança. Uma análise das propostas desses pesquisadores e organizações (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; IBGC, 2009; DELLOITTE, 2003; OCDE, 2004) revela o conteúdo de cada um dos valores básicos de governança:

- **Equidade (*fairness*):** senso de justiça no tratamento de acionistas, inclusive minoritários, no que diz respeito à participação nos resultados das operações e no exercício de direitos. Alguns órgãos dão uma interpretação mais ampla ao princípio, buscando garantir um tratamento semelhante a todos os grupos de interesse e considerando inaceitáveis quaisquer ações ou políticas discriminatórias.
- **Transparência (*disclosure*):** abertura em relação a informações, principalmente em relação às de alta relevância, que podem causar impactos nos resultados do negócio. Esse princípio não deve ser considerado apenas como uma obrigação, ao disponibilizar informações exigidas por leis ou regulamentos, e sim um desejo de informar sobre questões que sejam de interesse dos *stakeholders*. Informações essas que não são restritas àquelas sobre o desempenho econômico-financeiro, compreendendo os diferentes fatores que norteiem a ação gerencial em sua busca por criação de valor. Tal postura tende a criar um clima de confiança, interna e externamente.
- **Prestação de contas (*accountability*):** a ser feita de forma responsável, baseada nas melhores práticas de auditoria e contabilidade. Os agentes de governança devem prestar contas e assumir integralmente a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões.
- **Conformidade no cumprimento de normas (*compliance*):** respeito à legislação, regulamentações setoriais, regimentos internos e estatutos sociais. Compõe esse princípio o exercício da responsabilidade social, pelo qual os agentes de governança, no exercício de suas atividades, devem considerar aspectos sociais e ambientais, além dos econômicos, buscando zelar pela sustentabilidade e longevidade da organização. Também compreende o *enforcement*, que é a maior rigidez na aplicação de normas legais.

## A gestão de clubes de futebol profissional

O futebol é um fenômeno cuja complexidade ambiental pode ser exemplificada por meio da análise das relações de um clube. Elas compreendem empresas de publicidade e licenciamento, redes de rádio e televisão (direitos de transmissão), agentes (empresários) de jogadores, torcedores, associados, consumidores, fundos de investimentos, jogadores, federações, patrocinadores, outros clubes, fornecedores, parceiros em diferentes empreendimentos, funcionários, poder público, entre outros. Para gestores do esporte, o conhecimento do ambiente organizacional é crucial (WALTERS; TACON, 2010).

O mercado do futebol profissional possui características bastante peculiares, que diferenciam seus clubes dos amadores. A começar pela presença de entidades que regulam esse mercado, estabelecendo regras para filiações e participações em torneios: as federações e confederações. O desempenho colhido em torneios é uma preocupação constante e que influencia diretamente o resultado econômico da organização. Uma diferença em relação a mercados em geral é a necessidade de colaboração entre os clubes para que a competição aconteça, pois não existe disputa que seja feita de forma isolada. A força de outros clubes, por sua vez, também ajuda a atrair uma atenção maior aos campeonatos, aumentando os ganhos conjuntos dos clubes (HAMIL et al., 2007).

A tarefa de se alinhar aos interesses difusos e diversos dos diferentes grupos de interesse é complexa. A aproximação dos torcedores (que pode ser tido como o principal grupo de interesse) para com as atividades do clube é um processo essencial, uma vez que eles constituem o seu principal patrimônio, em razão de seu potencial gerador de receitas. Fazer os torcedores se associarem ao clube é uma das provas de sucesso das ações de marketing. Mas também há outras fontes de captação de recursos envolvendo a exploração da marca, diversificação de fontes de receita e interação com outros agentes (CARRAVETTA, 2006; SORIANO, 2010).

De modo geral, as fontes de renda são divididas em três principais grupos: estádios (bilheteria, estacionamento, boutique, camarotes, museu); direitos audiovisuais (principalmente os direitos de transmissão para redes de TV); marketing em geral (patrocínio, licenciamento, franquias). Já as maiores despesas ocorrem com salários (entre 50% e 65% do faturamento em um clube bem gerido); amortização de contratações e empréstimos; custos de operações e manutenção de instalações (SORIANO, 2010; MELO FILHO, 2011).

Outro exemplo das especificidades e desafios do setor está na gestão dos recursos financeiros, uma vez que o fluxo de caixa é irregular e possui fortes sazonalidades. Ainda que isso ocorra em outros setores da economia, o futebol possui um fator que o diferencia: não basta maximizar a utilização desses recursos, é necessário vencer (AIDAR; LEONCINI, 2002; SENAUX, 2008). Percebe-se, então, uma situação de difícil equilíbrio, uma vez que, para maximizar suas receitas, o clube precisa gastar para vencer (não apenas partidas, mas campeonatos, tornando-se um bom produto), não havendo uma garantia de resultados. Sem mencionar que, clubes que não forem competitivos administrativamente correm o risco de serem relegados a um segundo plano, ou até desaparecer (PRONI; ZAIA, 2007).

Maiores investimentos em um plantel de jogadores tendem a gerar um melhor desempenho esportivo e, conseqüentemente, maior faturamento. Entretanto, isso não é uma certeza. Por mais criteriosa que seja a análise de um investimento, não há garantias nesse sentido, pois há inúmeros fatores envolvidos, muitos imponderáveis. Tal busca por retorno financeiro e esportivo leva a uma situação na qual gestores gastam recursos de forma desmedida e irresponsável. Essa "aposta" eleva o nível de risco assumido no negócio e pode ter conseqüências desastrosas (BURAIMO; SIMMONS; SZYMANSKI, 2006; HAMIL et al., 2007; DIETL; FRANCK, 2007).

Uma eventual lacuna entre alguns poucos grandes clubes, muito fortes financeiramente, e um numeroso contingente de equipes coadjuvantes, incapazes de competir, pode comprometer a atratividade de um campeonato, que tem na incerteza dos resultados parte de sua base, de acordo com Melo Filho (2011). Porém, há iniciativas buscando promover mudanças nesse sentido. O autor cita o caso da União das Federações Europeias de Futebol (UEFA), que editou uma cartilha (UEFA, 2012)

com princípios de *fair play* financeiro (baseados na racionalidade e na disciplina financeira). Entre os objetivos do documento, destacam-se a busca de um adequado nível de gestão e organização, a viabilização de práticas de *benchmarking* entre os clubes, a melhoria da situação financeira dos clubes, o aumento da transparência e da credibilidade, a proteção de credores e demais partes interessadas, a racionalização e tomada de decisão prudente quanto às finanças dos clubes e, por fim, a proteção da viabilidade e da sustentabilidade dos clubes de futebol a longo prazo.

Essa é uma tendência que abrange, inclusive, o licenciamento anual de clubes, ou seja, o direito de participar de competições. A FIFA determinou que as confederações regionais de futebol editassem um regulamento de licença de clubes. As diretrizes deverão ser especificadas pelas federações filiadas e compreenderão aspectos jurídicos, financeiros, administrativos, esportivos e relativos à infraestrutura. Busca-se, assim, garantir maior transparência, prudência, profissionalização e responsabilidade, por meio do estabelecimento de parâmetros salariais, equilíbrio financeiro entre participantes de uma mesma competição e melhores condições de formação de novos valores (MELO FILHO, 2011).

De uma maneira geral, percebe-se que a gestão de clubes de futebol não é compatível com a influência e a importância que possuem na sociedade brasileira. São observados aspectos como falta de planejamento, descontinuidade de ações, falta de capacitação, estrutura organizacional problemática e ausência de dados confiáveis e organizados (KASZNAR; GRAÇA FILHO, 2002). Ainda que tenham consciência da importância e da necessidade de monitoramento de eventos econômicos (como a gestão de contratos, por exemplo), os gestores de clubes não estabeleceram ferramentas de análise que otimizem a tomada de decisões (REZENDE; DALMÁCIO; PEREIRA, 2010). As melhores práticas de gestão não são adotadas. É gerada então, nos clubes, uma lacuna entre a força de sua marca e a credibilidade de suas atividades (MATTAR, 2012).

A adoção do modelo de clube-empresa, como resposta para esse contexto, deve ser vista com ressalvas. Pode ser maléfico para o futuro dos clubes que seus grupos de interesse sejam alijados de suas vidas e de seus processos decisórios, ao concentrar o poder de controle sobre seus destinos na mão de um indivíduo ou grupo. Melo Filho (2011) argumenta que uma gestão baseada em um liberalismo desenfreado pode até ameaçar a saúde financeira de um clube. Os problemas estariam na capacidade e nas intenções dos gestores, que iriam de um amadorismo incompetente a um profissionalismo inconsequente. O fato de os clubes se transformarem em sociedades anônimas, ou atuarem em um mercado autorregulamentado, não seria a solução, pois não contribui para uma maior transparência, bem como modernização administrativa ou melhoria na formação de atletas. Como exemplo, cita clubes nacionais que ficaram inferiorizados quanto ao poder de negociação em relação a agentes de jogadores e clubes europeus que, após um período de apropriação individual e exclusiva, passaram a produzir défices e a ter dívidas (quando, anteriormente, não se encontravam em tal situação).

Mattar (2012) afirma que a mera adoção de um regime empresarial não implica uma melhoria de gestão, pois, na maior parte dos clubes, a profissionalização existente ocorre nos níveis tático e operacional, não sendo praticada no nível estratégico de tomada de decisão.

No caso do Brasil, a obrigatoriedade da adoção do regime empresarial também iria contra um modelo cultural e historicamente difundido (ainda que nem sempre bem-sucedido). Uma das saídas para tais problemas gerados pela incompetência ou pela irresponsabilidade dos gestores seria a limitação de gastos que comprometam receitas futuras, ultrapassando o mandato do atual gestor (MELO FILHO, 2011). Complementarmente, pode-se citar a maior dificuldade no alinhamento de interesses entre os dirigentes e gestores de um clube-empresa (o retorno financeiro) e do torcedor ou associado (títulos).

Proni e Zaia (2007) apresentam raciocínio semelhante e definem a sua proposta como "futebol-empresa". Por meio dela, o clube pode ser uma associação, mas deve ser gerido profissionalmente, inclusive considerando o torcedor como cliente de produtos e serviços. Os próprios autores afirmam que não há um modelo único e ideal de gestão, uma vez que cada um possui vantagens e desvantagens, devendo ser determinados de acordo com o contexto de cada clube. Essas são propostas e visões que são endossadas no presente trabalho.

## Governança e futebol

Observa-se, no futebol, uma vasta gama de grupos de interesse. São múltiplos agentes envolvidos com expectativas de múltiplos principais, sem vínculo direto com a organização: os torcedores não associados, que possuem suas próprias expectativas e seu próprio nível de aceitação de risco (comumente ligado ao desempenho esportivo). Essa diversidade torna complexo o processo de identificação e alinhamento dos interesses em um contrato implícito.

Muitas vezes, esses grupos podem possuir objetivos que nem sempre são expostos de forma clara. Por exemplo, a busca de resultados financeiros positivos raramente é expressa, ao contrário da expectativa por um bom desempenho no campo esportivo (SENAUX, 2008). Um conhecimento sobre esses grupos, seus interesses, a natureza de seus relacionamentos com o clube e entre eles, as obrigações da organização para com eles, os modos de comunicação e acesso a informações, as estratégias que usam para influenciar a tomada de decisão e as formas de se conciliar esses interesses são pontos cuja compreensão é crucial para gestores do esporte (WALTERS; TACON, 2010).

A criação de torcidas organizadas pode ser considerada uma reação ao processo de afastamento de interessados do controle e da participação no processo decisório dos clubes. Mesmo sendo um fenômeno complexo, com diferentes motivações, uma de suas razões de existir está no fato de os clubes, ao se estruturarem burocraticamente, gerarem uma elite de dirigentes que alije o restante da coletividade, em uma disfunção burocrática do futebol. Essa organização dos torcedores teria, então, o objetivo de tentar promover uma participação mais democrática dos interessados, respaldando suas reivindicações (COSTA, 1997).

Tal situação de alijamento de *stakeholders* ocorre em diferentes países do mundo e em clubes com variadas formatações jurídicas. Em associações, por exemplo, pode ocorrer que facções tenham o controle sobre um contingente numeroso de sócios ou conselheiros que lhes permita sua manutenção no poder por um grande período de tempo, independentemente do desempenho obtido e dos resultados colhidos. A representatividade de um volumoso contingente de *stakeholders* passa a ser nula ou a possuir apenas um papel figurativo, pois o volume de consumidores e torcedores de um clube é múltiplas vezes superior ao seu conjunto de administradores, conselheiros ou sócios.

A falta de transparência também tende a prejudicar uma avaliação mais consistente do desempenho da gestão, cujos impactos são sentidos nos resultados econômicos e financeiros do clube e há desdobramentos no desempenho esportivo. Entra-se, então, em um ciclo que prejudica todos os interessados (entre eles, em última instância, o torcedor). Os resultados obtidos por Custódio e Rezende (2009) ajudam a exemplificar essa questão. Os autores analisaram o tratamento dado aos direitos federativos dos atletas nas demonstrações contábeis de clubes brasileiros e verificaram a adoção de critérios contábeis consideravelmente distintos entre os clubes. Segundo os autores, tal divergência prejudica a comparabilidade entre os dados, de forma a dificultar a transparência na divulgação das informações, que gera consequências negativas sobre o acompanhamento de partes interessadas e sobre a tomada de decisões de eventuais investidores.

Atualmente, um incremento nas receitas não vem significando lucratividade por parte dos clubes e sua associação com a governança corporativa também difere de outras indústrias. O futebol é um mercado, conforme já mencionado, com características peculiares. Independentemente do nível do campeonato em que competam, os clubes não se veem como parte de um negócio de entretenimento ou buscam o lucro (no caso de associações). Eles possuem como objetivo primordial o sucesso em campo. Enquanto os montantes envolvidos no futebol historicamente eram relativamente modestos e mais equânimes, essa orientação foi benigna, uma vez que promovia um relativo equilíbrio nos campeonatos e não estimulava gestores a assumirem riscos financeiros desnecessários (HASSAN; HAMIL, 2010).

São três as razões principais. Primeiramente, futebol é mais que um negócio, pois envolve objetivos esportivos e coletivos/comunitários, possuindo inúmeros grupos de interesse com objetivos variados. Em segundo lugar, o relacionamento com o consumidor padrão (torcedor) é essencialmente diferente do padrão mercadológico,

pois o grupo de *stakeholders* colabora não apenas com sua lealdade, mas também como um contribuinte financeiro e um apoiador ativo durante a realização de partidas. Por fim, há a já tratada relação entre competição e cooperação existente entre rivais, processo esse que pode gerar uma redistribuição de receitas que favoreça concorrentes mais fracos, de forma a manter o equilíbrio entre concorrentes e o interesse do público no campeonato. O princípio por trás desse raciocínio é que a junção dos clubes gere uma sinergia e faça com que o valor da liga como um todo seja superior ao dos clubes somados isoladamente (HAMIL et al., 2007). Por outro lado, o acesso a campeonatos mais rentáveis para aqueles que obtêm bons desempenhos esportivos (entre os 10% ou 20% mais bem colocados dos torneios nacionais) tende a estimular um gasto desmedido de recursos financeiros na formação de plantéis, sem que haja garantias de bons resultados, ameaçando o frágil equilíbrio que assegura a existência de diversos clubes (BURAIMO; SIMMONS; SZYMANSKI, 2006; DIETL; FRANCK, 2007; MICHIE; OUGHTON, 2005).

Essa combinação única faz com que a governança dos clubes, apesar de igualmente necessária para sua viabilidade, precise ser muito diferente daquelas praticadas em outros negócios e não deva ser subestimada. A própria relação entre os objetivos de sucesso financeiro e bons resultados administrativos, com suas consequências implicações, já demonstra essa necessidade e é intensificada pela disposição em correr riscos (investimentos maiores), na tentativa de se obter incrementos no faturamento proporcionados por melhores resultados (DIETL; FRANCK, 2007). De acordo com Hamil et al. (2007), evidências sugerem que as práticas usuais de governança pecam em termos de mecanismos robustos de controles internos e externos adequados a esse contexto.

Uma eventual desordem econômica do setor tende a possibilitar ações de desvio de conduta legal. Aspectos como deficiência em fiscalização e detecção de atos ilegais, falta de regulamentação e falha informacional fazem com que o mercado futebolístico seja passível de práticas ilegais, como lavagem de dinheiro (SALVO, 2012). Mas, ainda que estejam dentro da ética e da legalidade, procedimentos irresponsáveis na obtenção e no comprometimento de recursos devem ser dificultados por sistemas de controle.

Os trabalhos que analisam as práticas de boa governança em clubes de futebol brasileiro apresentam conclusões que podem ser consideradas complementares entre si. Em um estudo de casos múltiplos realizado com três clubes do estado de São Paulo, Marques (2005) verificou a possibilidade de adoção das práticas de boa governança, ainda que fossem necessárias adaptações em virtude do contexto próprio dos clubes. Segundo o autor, já existiam práticas sendo adotadas, embora não com esse rótulo, e elas foram motivadas, principalmente, por obrigações legais. Outra das constatações do trabalho foi a de que os clubes tendem a alcançar maior legitimidade perante seus *stakeholders* e a exercer sua administração de maneira profissionalizada, por meio da adoção das práticas de boa governança.

O melhor desempenho esportivo (títulos regionais, nacionais e internacionais) e financeiro (retorno sobre o ativo e faturamento) tem relação com a melhor governança dos clubes, de acordo com resultados obtidos por Oliveira (2011). Com conclusão semelhante sobre o desempenho esportivo e administrativo dos clubes, Silva e Carvalho (2009) também afirmam que a evidenciação contábil se compatibiliza com a abertura da governança em direção aos grupos de interesse e com a modernização da gestão no futebol.

Perante essas considerações, pode-se verificar que a adoção de um modelo de governança próprio para a realidade institucional dos clubes poderia ser uma forma de se buscar uma gestão mais efetiva e responsável, respeitando o histórico dos clubes, seu ambiente jurídico, sua função social e os interesses de sua coletividade. O mercado futebolístico mundial atravessa um período de questionamentos sobre as formas adotadas de propriedade, controle e participação, bem como sobre os impactos de suas ações (utilização de recursos, endividamento, responsabilidade social, cooperação e competições com clubes concorrentes, entre outros). A influência de redes de transmissão, do poder público, de patrocinadores e de parceiros comerciais, bem como as implicações financeiras e legais do mercado, transformou as relações entre os atores envolvidos na produção e no consumo do esporte (WALTERS; TACON, 2010).

Conforme já foi comentado, há uma determinação da FIFA para que a Confederação Sul-Americana de Futebol (Conmebol) edite um Regulamento de Licença de Clubes,

o qual deverá ser a base para que as federações afiliadas, entre elas a brasileira (CBF), também editem seus respectivos regulamentos. A principal diretriz é a busca de maior responsabilidade na gestão dos clubes, principalmente em seus aspectos financeiros. Mas também existem critérios relacionados a aspectos esportivos, de infraestrutura, jurídicos e administrativos. Entre os tipos de requisitos a serem abrangidos, estão aqueles relacionados ao cumprimento da legislação nacional, atendimento às normas da FIFA, condições para o fornecimento de licença para participação em competições, processo e formas de sanções em caso de não atendimento às condições requeridas.

Nesse sentido, é possível verificar a necessidade de propostas jurídicas, administrativas e esportivas como formas de se buscar melhorias para esse contexto. Elas devem ser válidas tanto legalmente quanto na regulamentação externa (federações) e interna (disposições estatutárias) dos clubes. Esses são os principais "contratos explícitos" que regem a relação de um clube com seus grupos de interesse. O presente trabalho enfoca os aspectos internos dessa regulamentação (ainda que considerando a influência exercida pelas outras formas de regulamentação), por meio dos estatutos e regimentos dos clubes, e possui seu objetivo final no impacto que os ajustes podem provocar no seu desempenho administrativo.

De acordo com Michie e Oughton (2005), o estabelecimento de um código de melhores práticas especificamente elaborado para a indústria do futebol seria um processo relativamente simples e barato, que ajudaria a incrementar seus processos e suas estruturas de governança ao estabelecer parâmetros claros, viáveis e benéficos para os clubes. Os próprios clubes é que seriam os maiores beneficiários da adoção dessas práticas (apesar dos benefícios colaterais gerados a torcedores e outros grupos de interesse). O próprio contexto característico demanda iniciativas que orientem os clubes no desafio de balancear uma boa gestão com a busca de sucesso esportivo. Seria, inclusive, uma forma de colaborar com a solvência dos clubes, agora que existe uma tendência em se começar a punir o desempenho esportivo (perda de pontos) de clubes nessa situação.

A proposta de um modelo específico que incremente a adoção das práticas de boa governança nos clubes certamente traria benefícios aos envolvidos e ao resultado desse processo (MICHIE; OUGHTON, 2005), e faria frente à inércia de não se adaptar seus mecanismos de governança de forma a lidar com os novos desafios impostos por mudanças em seu ambiente (SENAUX, 2008), pois, mesmo com o estabelecimento de regulamentações externas, esse é um processo em construção que necessita da cooperação dos clubes para que seus objetivos sejam alcançados (MÜLLER; LAMMERT; HOVERMANN, 2012).

A própria adoção dessas práticas de governança em clubes de futebol profissional pode constituir um importante diferencial competitivo na busca por recursos, uma vez que ainda não são adotadas de forma ampla e institucionalizada por esse tipo de organização. A busca por patrocinadores ou investidores é outro fator que reforça a necessidade de uma administração mais transparente e competente, uma vez que esse grupo se interessará por uma melhor gestão dos recursos por ele investidos, somando sua demanda àquela exercida por sócios, torcedores, conselheiros e demais grupos de interesse. Em um sentido mais amplo, a governança deixa de ser um sistema de controle da gestão para se tornar um modelo efetivo de administração que congregue os interesses legítimos de diferentes grupos. A gestão da organização torna-se mais democrática e se legitima perante seus interessados (MARQUES, 2005).

Um modelo cuja proposta esteja adequada ao contexto específico dos clubes passa a ser, nesse sentido, mais do que uma lista de práticas a serem seguidas. Espera-se que esse seja um instrumento que otimize as relações do setor com a sociedade em geral, maximizando o recebimento de recursos e os resultados de sua aplicação, de forma que a função social, esportiva e econômica dos clubes seja efetivamente cumprida.

## Aspectos metodológicos

Foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, exploratório, aplicado e interdisciplinar. Em uma primeira fase, foi utilizado um levantamento bibliográfico dos princípios e práticas de governança propostos pelas diferentes organizações que lidam com o tema no Brasil e internacionalmente, na pesquisa em fontes conceituais

da literatura acadêmica, na verificação de como algumas dessas práticas são adotadas por clubes em sua estrutura de poder e na revisão do estudo de casos múltiplos (MARQUES, 2005) realizado sobre o tema.

As pesquisas bibliográfica e documental serviram, então, para levantar as informações que basearam o modelo de governança e as dimensões sugeridas (versão inicial). Na busca de conclusões pela análise dos diferentes modelos de governança, foi utilizado o método comparativo. A partir das conclusões geradas nesse processo de comparação é que se realizou a elaboração de um modelo de dimensões (segunda etapa), cujas características fossem adequadas ao contexto dos clubes de futebol profissional brasileiros. A sua construção iniciou-se com uma seleção e um agrupamento das dimensões de governança e sustentabilidade financeira relevantes ao contexto dos clubes, para que, então, fossem analisadas suas inconsistências e congruências, de forma a definir as respectivas práticas relativas a cada uma dessas dimensões que fazem parte da proposta preliminar, de acordo com sua adequabilidade e sua aplicabilidade. Após a produção desse modelo preliminar, deu-se o encaminhamento aos especialistas para avaliação (terceira fase). As críticas desses especialistas foram incorporadas novamente ao modelo.

Na terceira fase ocorreu a submissão do modelo proposto a especialistas em gestão de clubes e governança, buscando uma avaliação para análise do construto e posterior aprimoramento do modelo. Tal escolha decorre de os entrevistados possuírem uma reserva especializada e “complexa de conhecimento sobre o tópico em estudo” (FLICK, 2004, p. 95). Corrobora com essa opção o fato de os participantes constituírem uma amostra heterogênea selecionada por seu conhecimento, experiência, capacidade e possibilidade de participação (SKULMOSKI; HARTMAN; KRAHN, 2007). Os questionamentos realizados foram baseados nas seguintes impressões (com suas respectivas justificativas) para cada prática, requisito ou dimensão analisada: presença (relevância) de cada um dos aspectos/dimensões da proposta; concordância com a prática ou o requisito proposto no modelo; eventual sugestão de melhoria para a prática ou requisito constante no modelo; diferente abordagem sugerida para a prática/requisito (em caso de discordância); sugestões sobre pontos não abordados na proposta; viabilidade de aplicação do modelo; e visão geral sobre o modelo proposto.

O estudo foi realizado com uma amostra pequena, sendo relativamente intensivo e sem o uso de técnicas probabilísticas de amostragem. Os entrevistados fazem parte de grupos de interesse e são conhecedores das especificidades relativas ao assunto e ao setor, sendo suas opiniões analisadas de forma a se buscar uma proposta mais consistente com diferentes visões e motivações. A seleção dos entrevistados foi direcionada de acordo com informações pré-disponíveis e feita por tipicidade. Buscou-se o enriquecimento da análise por meio da comparação de diferentes visões e experiências sobre o tema. Apesar dos cuidados metodológicos e de seleção, ressalta-se que a amostra não é probabilística, possibilitando viés de escolha e necessitando de cuidados na interpretação.

As entrevistas de avaliação serviram como análise do construto, visando submetê-lo a um teste de adequabilidade e possibilidade de aplicação para o modelo proposto, uma vez que não foi possível implantá-lo em clubes ainda durante a elaboração do trabalho. Após a recuperação do conteúdo das entrevistas, foi feita uma análise de conteúdo (descrição analítica) das respostas baseada em sua correspondência com o modelo proposto (aderência e comparação de diferentes propostas). Seu propósito foi a compreensão do conteúdo e do sentido de uma mensagem. Nela, os dados foram organizados e foram estabelecidas categorias para seu enquadramento (MORAES, 1999). Posteriormente, foram feitos destaques e condensações dos dados, de forma a possibilitar uma análise reflexiva e crítica que levasse a inferências e interpretações sobre seu conteúdo e seu sentido (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). A análise do significado abrangeu aspectos nucleares, incidentes (não diretamente relacionados ao questionamento) e implícitos no contexto (MATTOS, 2005).

Por meio da interpretação inferencial, as informações foram analisadas de forma mais profunda, interpretativa e contextualizada, possibilitando maiores reflexões e inferências sobre as relações entre elas (análise em conjunto) e também sobre eventuais motivações latentes nos discursos dos respondentes (MATTOS, 2005).

As informações obtidas nas entrevistas foram agrupadas (após montagem de um relatório avaliativo individual) de acordo com as dimensões e práticas de boa governança a que se relacionam. Com a montagem da consolidação das falas, construiu-se a explanação por meio de uma análise dos dados (YIN, 2001) realizada dentro de cada unidade de contexto (no caso, as dimensões do modelo). Então, foram confrontadas com a teoria pesquisada e a proposta desenvolvida, visando identificar possíveis pontos concordantes e discordantes que direcionaram a construção da versão final do modelo proposto.

A análise não teve como objetivo a mera quantificação de respostas (concordantes ou discordantes) sobre cada uma das ações propostas. Mais do que isso, seu objetivo principal foi a contextualização e a compreensão das implicações de cada resposta (MORAES, 1999). Buscou-se passar da fala isolada de cada entrevistado para uma organização de informações que possibilitasse uma inferência, um significado interpretativo do conjunto de depoimentos frente a teorias pertinentes ao caso. Essa análise do diálogo deve resultar em uma interpretação defensável e compreensível perante os pares do pesquisador (MATTOS, 2005).

A análise das entrevistas também permitiu um filtro de eventuais vieses dos grupos de interesse de forma a contextualizar a visão (receptividade) possuída sobre o modelo, partindo-se do princípio de que as impressões sobre a proposta poderiam ser permeadas pelas motivações (políticas e institucionais) dos respondentes, as quais, por exemplo, poderiam influenciar diferentes percepções do modelo, caso o respondente possuísse interesses na implantação de mudanças no setor ou caso ele fosse favorável à manutenção do *status quo*.

### Submissão do modelo proposto a especialistas

O primeiro especialista entrevistado (anônimo número 1) possui especialização em Administração Esportiva. Ele teve carreira no setor financeiro, foi professor universitário e é palestrante de Gestão Esportiva em cursos de pós-graduação. É diretor-presidente de uma empresa de consultoria para organizações esportivas, também atuou como diretor-executivo de um clube de futebol, como membro da Comissão Permanente de Futebol e Marketing Esportivo do Ministério do Esporte e como secretário executivo do Clube dos Treze. Outro de seus trabalhos foi a atuação conjunta com o Conselho Federal de Contabilidade e o Instituto Brasileiro de Auditores Independentes na criação da Norma Brasileira de Contabilidade, que trata da padronização de demonstrativos e práticas contábeis dos clubes de futebol nacionais.

O entrevistado anônimo número 2 foi deputado federal, secretário estadual de esportes, membro do Comitê Organizador Local da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014 e Diretor de Futebol do Ministério do Esporte.

O entrevistado anônimo número 3 é administrador e advogado. Entre as funções já exercidas podem ser destacadas as de vice-presidente financeiro de uma federação estadual de futebol, conselheiro e diretor financeiro de clube de futebol e membro do Comitê Organizador Local da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014.

O entrevistado anônimo número 4 é auditor fiscal da Receita Federal do Brasil. É ex-presidente do Conselho Fiscal, ex-vice-presidente de finanças e patrimônio e ex-diretor de marketing e comunicação de um clube de futebol profissional do estado de São Paulo.

Também foram contatados, mas não possuíram disponibilidade para colaborar com o estudo, outros quatro especialistas, sendo eles um advogado militante na área de direito desportivo, um ex-ministro do esporte, um deputado federal, membro de comissões relativas ao esporte, e um jornalista esportivo, especialista em gestão e negócios do esporte.

O Quadro 1 é resultado da análise de conteúdo realizada e sistematiza as informações coletadas nas entrevistas, bem como as contribuições dos entrevistados para o modelo proposto e os principais aspectos que parecem nortear cada um dos respectivos discursos.

**Quadro 1 – Sistematização dos dados obtidos nas entrevistas.**

	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>
<b>Cultura organizacional e práticas de gestão</b>	Inserção no modelo de práticas relativas à responsabilidade social, conflitos de competência, proibição de cláusulas de confidencialidade, adequação estrutural, profissionalização e formas de avaliação da gestão.	Necessidade de melhorias por meio de legislação ou como contrapartida em casos de parcelamento de dívidas.	Melhorias na gestão são estimuladas pelo mercado, mas só são efetivadas por meio de legislação e regulamentação.	Inserção no modelo de práticas quanto a reuniões periódicas com torcedores promovidas por diretoria de relacionamento.
<b>Sustentabilidade financeira</b>	Posicionamento favorável em relação ao tema e às práticas sugeridas.	Favorável às iniciativas. <i>Fair play</i> financeiro imposto por legislação.	Favorável a iniciativas de <i>fair play</i> financeiro impostas por federações.	Prestação de contas e apresentação de orçamentos anual e plurianual.
<b>Direitos dos associados</b>	Concordância com limitações propostas relativas ao direito a voto.	Concordância com limitações propostas relativas ao direito a voto.	Concordância com limitações propostas quanto ao direito a voto.	Concordância com limitações propostas relativas ao direito a voto.
<b>Conselho administrativo</b>	Atuação ligada à estratégia e à consultoria (e não como órgão gestor). Escolha da auditoria independente. Condução ao cargo por competência. Adoção do registro nominal dos votos.	Necessidade de adequação do perfil dos membros (preparo, conhecimento, experiência e dedicação).	Órgão de função opinativa, deve possuir membros com preparo para tal. Não deve deixar lento o processo decisório da gestão.	Foco estratégico. Ex-integrantes da diretoria executiva entre os membros. Estatuto define decisões que lhe serão previamente submetidas.
<b>Conselho deliberativo</b>	Representante dos associados no acompanhamento da gestão. Estatuto deve evitar sobreposição de funções e conflitos de poder.	Sem considerações específicas sobre o tema.	Suas prerrogativas devem ser consideradas ao se criar novos órgãos, evitando sobreposição de funções.	Sugestão para a adoção de um programa de formação, visando melhorar a atuação dos conselheiros.

Continua

Continuação

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
<b>Conselho fiscal</b>	Deve exercer atividades de controladoria, e não de auditoria. Parecer deve orientar tomada de decisões do conselho deliberativo ou da assembleia geral. Possui legitimidade interna. Membros capacitados.	Necessidade de adequação do perfil dos membros (preparo, conhecimento, experiência e dedicação).	Legalmente exigido e necessário. Sem considerações adicionais.	Deve monitorar ações da diretoria, o cumprimento dos orçamentos e o trabalho da auditoria independente.
<b>Auditoria</b>	Necessária. Sem outras considerações específicas sobre o tema.	Uma necessária obrigação legal. Sem outras considerações.	Necessária. Sem outras considerações.	Necessária. Sem outras considerações.
<b>Bases de transformação</b>	Cultura dos clubes, reformas estatutárias, legislação setorial, regulamento de competições e agência reguladora.	Iniciativas governamentais externas ao setor: legislação, fiscalização ou regulamentação por agência.	Aumento de receitas, imposições legais e regulamentos de campeonatos.	Mentalidade empresarial na gestão. Prestação de contas estimulando o engajamento nas decisões. Preparo dos conselheiros.
<b>Aspectos norteadores do discurso</b>	Governança e profissionalização da gestão (ainda que impostas legalmente).	Necessidade de ação governamental para imposição das transformações.	Transformações ocorreriam por imposição de governos e federações.	Aspectos relativos à política interna do clube.
<b>Visão geral sobre o modelo proposto e opinião sobre a sua viabilidade de aplicação</b>	Favorável, inclusive defendendo a adoção de um índice de governança corporativa para os clubes e de um sistema de licenciamento.	Favorável. Considera relevante e viável. Aplicação efetiva por meio de exigência legal.	Favorável. Considera a proposta relevante, mas acredita que somente será adotada por imposição legal.	Favorável. Considera a cultura interna e o preparo dos envolvidos como condições principais para o sucesso.

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma sistematização das contribuições realizadas pelos especialistas que foram entrevistados revela pontos em comum e particularidades. Em relação ao primeiro entrevistado, pode-se verificar uma preocupação com as estruturas de controle do futebol brasileiro nos níveis micro e macro. Ficou evidente, em sua argumentação, a relevância que as ações de governança possuem em relação à questão, exercendo ele próprio uma militância nesse sentido, chegando a sugerir um índice de governança próprio para o setor.

Nas opiniões externadas pelo primeiro especialista, pode ser verificado seu enfoque abrangente. Quanto aos aspectos mais diretamente relacionados à gestão, são observadas considerações sobre a sustentabilidade financeira, o papel do conselho administrativo, a divisão de responsabilidades e a necessidade de profissionalização da gestão, com membros capacitados e experientes, remunerados por se dedicarem integralmente a essa função, e constante avaliação de desempenho por meio de indicadores. Suas considerações também abrangem questões relacionadas à sustentabilidade, ética, responsabilidade social e obediência legal.

Em relação às contribuições do segundo especialista, percebe-se que as iniciativas citadas por ele são relevantes e ambiciosas, mas devem ser vistas com ressalvas. Além de necessitarem, como base, de uma proposta complexa e bem construída, o alcance de seus objetivos fica atrelado ao real cumprimento das exigências constantes nessa proposta, inclusive com a aplicação de medidas coercitivas (entre elas sanções de caráter esportivo, que devem estar previstas nos regulamentos dos campeonatos) sobre os clubes que não as cumprirem. O excesso de controle da atividade por meio de órgãos governamentais deve ser monitorado com cuidado, buscando-se evitar ingerências de caráter político. Um equilíbrio entre representações provenientes de diversos setores da sociedade faz-se necessário dentro da instituição que regulará esse mercado.

O terceiro especialista se ateve mais a aspectos administrativos, como a necessidade de um processo decisório ágil e as características dos gestores que compreendem diversidade de formação, dedicação integral e preparo adequado em virtude da função exercida. Ressaltou a necessidade de se evitar sobreposição de funções entre os órgãos que compõem o sistema de governança. Para ele, mudanças que levem a melhorias na gestão dos clubes só ocorrem quando são motivadas por fatores externos à organização, principalmente legais; por isso acredita que um eventual processo nesse sentido deve ser amparado por órgãos governamentais de poder. Apesar de reconhecer a importância das federações no processo, não fez menções sobre eventuais formas de controle externo nessas organizações.

Sobre as particularidades observadas no depoimento do quarto entrevistado, percebem-se visões semelhantes às relatadas por outros entrevistados, como a adoção de travas para a tomada de determinados tipos de decisões, a vocação estratégica da atuação do conselho administrativo, bem como a necessidade de profissionalização da gestão. Entre os pontos próprios elencados por esse especialista, podem ser citados o preparo e a formação dos membros de todas as instâncias de poder e controle dos clubes, e não apenas daqueles que compõem a diretoria executiva. Ao apoiar a adoção de práticas de boa governança, o especialista número 4 ressaltou que a prestação de contas também é uma forma de legitimação da gestão, pois seus membros são eleitos para conduzir uma organização cujo destino é relevante para um amplo número de interessados.

De maneira geral, todos os entrevistados consideraram o modelo relevante para o setor. Pode-se ressaltar que foi unânime entre eles a concordância com os aspectos/dimensões em que o modelo foi dividido, bem como com as propostas de se limitar o direito de voto dos associados em assembleias a apenas um, independentemente do número de títulos possuídos, exercido após um tempo mínimo de permanência no quadro social.

As colaborações dos especialistas serviram para a retirada de apenas um item do modelo original, sendo ele o que atribuía a uma autorização prévia do conselho administrativo a possibilidade de se comprar, vender ou emprestar direitos federativos de atletas profissionais. Tal fato deveu-se à constatação de que essa limitação poderia prejudicar uma tomada de decisão mais efetiva, pois a deixaria mais lenta e poderia provocar a perda de oportunidades.

Entretanto, complementações foram feitas ao modelo original com base nas colaborações dos especialistas entrevistados. Questões relacionadas à sustentabilidade foram inseridas no item relativo à responsabilidade social. Uma clara definição dos papéis de cada setor dentro da estrutura de governança da organização passou a fazer parte dos pontos que compõem a esfera de gestão e cultura organizacional, assim como a proibição de cláusulas de confidencialidade em contratos e a necessidade de adequação da infraestrutura dos clubes. Dentro da dimensão de sustentabilidade financeira, foram adicionadas recomendações sobre a adoção de travas decisórias e da divulgação de indicadores quanto ao volume e aos valores de ações judiciais. Nas práticas relativas ao conselho administrativo, adicionaram-se itens recomendando o registro nominal do voto de seus membros e a vedação ao fato de o presidente da diretoria ocupar também a presidência desse órgão. Por fim, entre os papéis do conselho deliberativo, foi inserido um item recomendando a adoção de um programa de formação e capacitação dos seus membros e de outras instâncias decisórias do clube, visando a um ganho qualitativo em suas discussões e nos impactos das votações.

Tomadas em conjunto, as opiniões não possuíram visões contrárias ou pontos conflitantes. Diferenças no enfoque principal foram observadas, talvez demonstrando uma coerência relativa à atuação exercida por cada um dos especialistas no setor. O quarto entrevistado, por exemplo, possui experiência na gestão de clubes e ressaltou questões relacionadas a esferas administrativas e de poder internas aos clubes. Já o segundo entrevistado concentrou suas reflexões nas mudanças que podem ser geradas por meio da atuação governamental na alteração do marco legal setorial, inclusive com influência sobre federações. Enquanto isso, o terceiro especialista consultado também ressaltou a necessidade de influências externas para motivar mudanças no setor, mas não incluiu as federações como sujeitos passivos dessa eventual transformação. Por fim, o primeiro especialista apresentou considerações relativas ao funcionamento interno dos clubes, bem como de uma eventual regulação proveniente de fontes externas. Os diferentes enfoques tendem a ser explicados por sua atuação com a gestão de clubes, bem como com órgãos setoriais e governamentais.

## Modelo proposto

O modelo proposto, em sua primeira versão, foi inspirado nos princípios e práticas propostos por órgãos como IBGC, OCDE e ICGN. A legislação setorial nacional, as práticas utilizadas por clubes e os requisitos de licenciamento e sustentabilidade de clubes da UEFA também foram utilizados. Baseada nessas fontes, a divisão de suas práticas ocorre em cinco dimensões, sendo elas: cultura organizacional e práticas de gestão, sustentabilidade financeira, direitos dos associados, conselhos e auditoria. A versão final (apresentada a seguir) é resultado dos ajustes decorrentes da submissão da primeira proposta aos especialistas consultados.

A proposta compreende tanto relações de governança horizontal (por meio de mecanismos de controle do funcionamento dessas organizações, em relação ao monitoramento de ações e também do desempenho institucional) quanto de governança vertical (relações entre controladores, minoritários e demais grupos de interesse, visando coibir abusos).

Motivados por sugestões fornecidas pelos especialistas, foram realizados ajustes em algumas das práticas propostas. Uma delas foi a retirada de recomendações sobre "supervisão constante e aprovação prévia do conselho administrativo para a realização de transações por parte da diretoria executiva" (visando não reduzir a rapidez necessária para o aproveitamento de oportunidades). Já em relação a inclusões no modelo, tem-se itens como a adequação estrutural das instalações dos clubes, a proibição de cláusulas de confidencialidade em contratos, o estímulo à gestão profissionalizada (e remunerada), a divulgação de indicadores sobre ações judiciais, o registro nominal das votações no conselho administrativo e a adoção de um programa de capacitação para conselheiros e gestores.

Assim, passa-se à apresentação do modelo, com cada uma de suas dimensões.

## Cultura organizacional e práticas de gestão

Essa dimensão do modelo proposto abrange aspectos que devem permear as diferentes práticas adotadas pela organização. São princípios (com suas respectivas práticas) do sistema de governança e gestão (seja administrativa, financeira ou desportiva), inspirados nos valores básicos que devem nortear as práticas de governança. A dimensão compreende a administração de relacionamentos com diferentes *stakeholders*, como atletas, funcionários, técnicos, diretoria, torcedores, consumidores, comunidade, fornecedores, entre outros.

- **Código de ética e conduta:** o clube deve possuir códigos de ética e conduta para seus membros, que estabeleçam mecanismos de consulta, incentivo e controle (nesse caso, incluindo canais de denúncia), de forma a incentivar seu cumprimento. Sua divulgação deve contribuir para a criação de uma cultura nesse sentido e abranger o relacionamento entre os diferentes grupos de interesse de um clube. Entre os assuntos a serem cobertos, podem ser citados: pagamento de tributos e direitos, operações com partes relacionadas, conflito de interesses, nepotismo, uso de ativos da organização, tratamento de denúncias, recebimento de vantagens em virtude do cargo, discriminação, assédio, segurança e relações com a comunidade, entre outros.
- **Obediência à legislação:** envolve também o cumprimento de regulamentos e legislações setoriais (como a Lei Pelé e o Estatuto do Torcedor) e dos estatutos/regimentos do clube. Aspectos sociais e ambientais estão compreendidos nesse ponto, que deve ser ressaltado nos códigos de ética e conduta do clube. Em termos legais, desvios de conduta não devem ser tolerados. Em relação a isso, o ideal é que seja criada uma política de prevenção e combate a atos ilícitos.
- **Transparência:** essa prática deve ser encarada como um valor ou princípio. Documentos não sigilosos que possam ser de interesse da coletividade do clube (*stakeholders*) precisam ser divulgados (ainda que tal procedimento não seja obrigatório ou não esteja relacionado a aspectos financeiros), preferencialmente pelo sítio da organização na internet, tão logo estejam disponíveis. As informações contidas devem pautar pela integralidade e qualidade. Relatórios sobre os diferentes conselhos e comitês, bem como sobre as ações de governança adotadas, fazem parte das informações a serem divulgadas e não precisam se limitar à periodicidade mínima exigida. Os sócios devem ter facilitado o seu acesso a informações sobre os demais componentes do quadro de sócios. A mesma facilitação deve ocorrer por parte da diretoria executiva em relação ao acesso dos membros do conselho fiscal e do conselho de administração a documentos e instalações.
- **Relacionamento justo e transparente com partes interessadas:** recomenda-se a implantação de uma diretoria (que conte com uma estrutura administrativa que lhe dê suporte) de relacionamento com torcedores (organizados ou não), que promova reuniões periódicas abertas ao público interessado em geral. A presidência deve garantir essa prática e a manutenção de um canal aberto com os interessados.
- **Integridade (impedimento de nomeação e eleição de membros com integridade suspeita):** os nomes inscritos em chapas para eleição ou nomeados pelo presidente (devendo esses ser submetidos à aprovação do conselho deliberativo) precisam, antecipadamente (em relação às votações de eleição ou aprovação), passar pela análise do conselho administrativo quanto a aspectos relativos à sua reputação, devendo o resultado da análise (parecer) ser publicamente divulgado na assembleia ou reunião em que a eleição/aprovação for votada.
- **Responsabilidade social:** deve ser uma preocupação em virtude da representatividade que os clubes possuem na sociedade e em virtude de lidarem com a formação pessoal (humana), educacional e profissional (esportiva) de

seres humanos em suas categorias de base. Em termos de sustentabilidade, relaciona-se com outras partes desse modelo ao compreender aspectos econômicos, sociais e ambientais.

- **Definição estatutária, consciência e pleno exercício, por parte dos grupos de interesse, de seus papéis na estrutura de governança:** visando garantir a sua plena exequibilidade e alcance dos objetivos. Também busca evitar conflitos de competência, poder e domínio de informações.
- **Comunicação estruturada (assessoria de imprensa):** em virtude da cultura de jornalismo esportivo existente, não é possível a comunicação com o público em geral apenas por meio de um porta-voz. Entretanto, a adoção de serviços de uma assessoria de imprensa profissional (como ponto de referência e de organização da comunicação do clube, de uma maneira geral) é extremamente recomendável.
- **Cooperação com federações e outros clubes:** visando intercâmbio de iniciativas de sucesso com outros clubes e federações, promovendo o crescimento do esporte e de suas organizações.
- **Utilização de padrões de contabilidade internacionais:** sempre que as práticas estejam em consonância com a legislação local.
- **Avaliação semestral do presidente e da diretoria:** realizada pelos conselhos de administração e fiscal e submetida ao conselho deliberativo. Em caso de reprovação, os ocupantes dos cargos ficam sujeitos às penalidades previstas nos estatutos/regimentos.
- **Conduta responsável em caso de conflito de interesses:** ficando comprometida a isenção, envolvidos devem ser afastados das discussões sobre o assunto, embora tenham o direito à voz.
- **Operações com partes relacionadas:** precisam ser monitoradas, fiscalizadas e sujeitas à aprovação do conselho de administração, nunca podendo ocorrer de maneira menos favorável ao clube em relação aos padrões observados no mercado.
- **Proibição de cláusulas de confidencialidade em contratos:** esse tipo de prática deve ser proibido, buscando-se maior transparência na gestão e maior respeito a leis (ao dificultar a prática e a ocultação de atos ilegais, bem como a não divulgação de partes envolvidas).
- **Adequação estrutural:** por serem os locais onde ocorrem as principais interações dos clubes com seus grupos de interesse, devem possuir instalações seguras, limpas, equipadas, sinalizadas e confortáveis, de modo a oferecer condições adequadas para atletas, torcedores, imprensa e demais interessados nos eventos realizados, sejam eles treinos ou jogos.
- **Gestão profissionalizada:** a administração executiva (não composta por membros da diretoria executiva eleita) do clube deve ser, preferencialmente, conduzida por profissionais remunerados e qualificados para esse fim, que exerçam suas atividades de forma integral e exclusiva, sendo avaliados por seus resultados.

## Sustentabilidade financeira

A sustentabilidade financeira deve ser um objetivo essencial de qualquer clube. Envolve a geração e a aplicação de um volume adequado de recursos financeiros (curto e longo prazos), visando à manutenção, à perpetuação e à viabilização da existência da organização. É inspirada, principalmente, em valores como a transparência e a prestação de contas. O financiamento de suas atividades precisa buscar um equilíbrio entre custos e despesas, de forma a limitar riscos (uma vez que há incertezas quanto aos resultados esportivos) e perenizar recursos. As práticas e princípios relativos à sustentabilidade financeira devem ser considerados na tomada administrativa de decisões e nas interações entre os diferentes componentes da estrutura de governança do clube, tanto na prestação de contas quanto na definição de diretrizes.

Nessa dimensão, o presente modelo propõe a adoção das seguintes práticas:

- **Criação sustentável de valor (a longo prazo):** sua busca deve ser constante nas atividades de gestão do clube (como forma de não se inviabilizar economicamente a existência da organização), sendo justificada nos relatórios de gestão.
- **Elaboração do planejamento estratégico do clube:** com objetivos de longo prazo que devem nortear as ações dos diferentes departamentos.
- **Gestão de risco:** a ser realizada pela diretoria executiva e pelo conselho de administração, a gestão de risco é uma identificação e análise prévia do nível de risco (inclusive em termos de exposição financeira e seus possíveis impactos) que o clube aceitará correr na busca de seus objetivos. Também envolve uma análise do nível de variabilidade aceitável nos resultados obtidos na realização de suas atividades.
- **Divulgação de demonstrativos contábeis:** compreendendo todos os aspectos exigidos pela legislação nacional, pelos padrões internacionais e pelos princípios de boa governança.
- **Divulgação de relatório com indicadores de ações judiciais:** para que, ao longo do tempo, possam ser verificados a quantidade e os valores potenciais de ações judiciais (trabalhistas, fiscais e civis), penhores e demais contenciosos.
- **Preparo de orçamento anual:** com submissão ao conselho deliberativo, o orçamento deve prever as despesas e as fontes de recursos para a participação em competições e manutenção das atividades do clube ao longo do exercício. Em caso de clubes endividados, deve possuir um planejamento sustentável de pagamento dos débitos, de forma a honrar acordos firmados, evitar o surgimento de novas dívidas e viabilizar a continuidade de suas atividades. Despesas já assumidas (com pagamento de dívidas fiscais, trabalhistas ou civis, por exemplo) devem estar contempladas.
- **Cálculo do ponto de equilíbrio:** o cálculo desse indicador deve estar presente na análise de investimentos que comprometam recursos financeiros (principalmente nos casos em que o retorno é incerto), juntamente com outros indicadores financeiros, econômicos e contábeis. Compreende, basicamente, a diferença prevista entre as fontes de entradas de recursos e de despesas. Um desvio máximo tolerável deve ser estabelecido.
- **Restrições a remunerações desproporcionais:** compromissos com remunerações, caso não sejam bem analisados pela direção, podem comprometer a viabilidade econômico-financeira do clube. Assim, o conselho administrativo deve estabelecer um teto (individual e conjunto) para remunerações e acompanhar os compromissos que são assumidos nesse sentido. É tolerável um comprometimento de até dois terços da receita anual com despesas de pessoal.
- **Adoção de travas decisórias e de aprovação do conselho deliberativo sobre comprometimento de patrimônio ou receitas futuras:** decisões que envolvam valores a partir de um determinado patamar precisam ser aprovadas pelo conselho deliberativo após passar por avaliação do conselho de administração, visando evitar a dilapidação do patrimônio do clube por parte de ações da diretoria executiva.
- **Prévio estabelecimento da forma de cálculo da remuneração variável e dos prêmios por desempenho e objetivos alcançados:** itens esses que compõem os orçamentos.
- **Demonstração da origem dos recursos financeiros:** em caso de recursos provenientes de parceiros, investidores, empresários, fundos, entre outras fontes externas àquelas decorrentes da atividade principal.

## Direitos dos associados

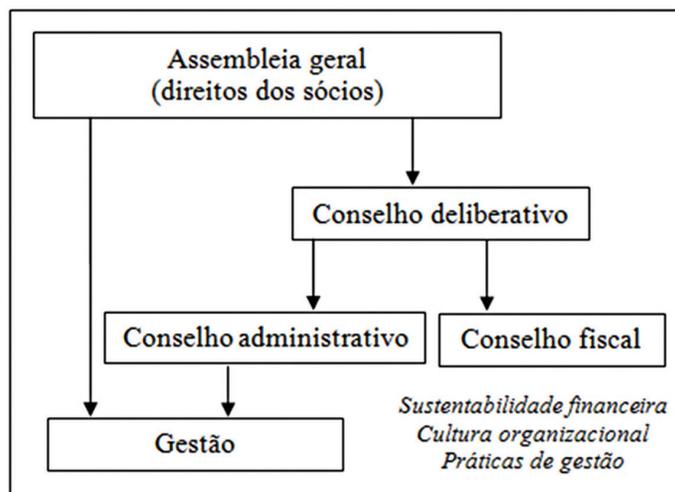
Todo associado titular, em dia com suas obrigações, deve ter assegurado seu direito de votar. Isso é uma forma de assegurar a participação e o envolvimento do maior número possível de interessados na condução dos destinos do clube. O exercício de voto do associado ocorre na assembleia geral, que é o órgão máximo dos associados. Entretanto, algumas das atribuições que ela possui nos principais modelos de governança corporativa são compartilhadas, no caso dos clubes, com o conselho deliberativo, em virtude de este possuir um número menor de componentes, com maior envolvimento e maior possibilidade de acompanhamento mais próximo dos destinos de um clube. Buscando garantir a equidade e a conformidade com as normas na relação com esse grupo de interesse, as ações propostas para essa dimensão do modelo são as seguintes:

- **Um voto por associado:** essa prática vai contra o proposto pelos principais códigos de governança (“uma ação = um voto”). A origem desse princípio é a proteção ao exercício de direitos e atendimento dos objetivos dos acionistas na mesma proporção em que participam do capital da empresa. Entretanto, em um clube no regime associativo, não há a possibilidade de distribuição de lucros para associados. Adicionalmente, pode-se mencionar a importância que o clube possui para um grande número de interessados (torcedores), muitas vezes alijados de participação efetiva em seu destino. Nesse sentido, não há razão para que um associado obtenha individualmente um montante de votos que lhe permita conduzir isoladamente os destinos do clube. Aliás, a busca de tal controle poderia justamente levar a uma tomada de decisões que trouxesse algum tipo de benefício a esse controlador, em detrimento dos melhores interesses do clube e de sua coletividade.
- **Restrição ao exercício do voto:** essa é outra prática recomendada no presente modelo que vai contra os princípios tradicionalmente difundidos de governança. Devem constar no estatuto apenas restrições que objetivem evitar manobras políticas. Por exemplo, é recomendável que associados tenham direito a voto desde que estejam nessa condição há, pelo menos, um ano, estando em dia com suas obrigações (como mensalidades, por exemplo), sendo vedadas anistias nesse período.
- **Veto a poderes especiais em assembleia:** que possam viabilizar a algum associado ou conjunto de associados poderes de veto sobre o exercício de direitos de outros associados, por exemplo.
- **Ausência de classes de sócios sem direito a voto:** muitos clubes possuem sócios que detêm algum tipo de cota patrimonial (título de poliesportivo, cadeira cativa ou camarote) e outros que não possuem (os chamados “sócios-torcedores”, por exemplo). A situação ideal envolve o direito a voto por parte dos “sócios-torcedores” (ainda que passem a existir maiores exigências para essa classe de torcedores). Simples programas de vantagens, descontos ou fornecimento de ingressos não devem utilizar o termo “sócio”.
- **Eleição (e cassação) da presidência (diretoria executiva):** sendo feita pela assembleia geral (com o limite de um voto por associado, conforme já discutido), há menor chance de a eleição ser manipulada por determinados grupos de poder dentro dos clubes do que no caso de eleição via conselho deliberativo.
- **Reforma do estatuto social:** a proposta pode ser encaminhada por outros órgãos, mas a votação para alteração precisa ser feita via assembleia geral.
- **Facilitação da presença de associados:** assembleias devem ser marcadas em dias e horários que facilitem a presença e a participação do maior número possível de associados.

- **Prazo de convocação:** deve ser, ao menos, quinzenal, de forma a disponibilizar as informações necessárias (pauta e documentação pertinente, com o maior detalhamento possível) para que os sócios se preparem adequadamente e possam se posicionar sobre a deliberação.
- **Ausência de item "outros assuntos" na pauta:** objetivando que assuntos relevantes não sejam revelados e levados à votação sem a necessária antecedência.
- **Acesso a informações por parte de sócios:** sempre que solicitado, por escrito, à diretoria ou aos diferentes conselhos e comitês do clube.
- **Acesso dos sócios aos estatutos e regimentos:** visando fornecer a todos as informações necessárias para o pleno exercício de seus direitos.
- **Perpetuação do poder:** não são recomendadas nos estatutos cláusulas que representem formas de perpetuar indefinidamente administradores em seus cargos.
- **Responsabilidades dos sócios:** devem ser elencadas nos estatutos, regimentos ou códigos dos clubes. Entre os deveres dos associados podem ser citados a colaboração, a participação ativa, o comprometimento com princípios e valores, o conhecimento de normas e do funcionamento do clube, o alinhamento com os melhores interesses do clube, entre outros deveres.

## Conselhos

Assim como os membros da diretoria, os membros dos conselhos precisam ser pontos de referência e confiança que agem com o devido cuidado no melhor dos interesses da organização e de seus *stakeholders*. Eles são responsáveis por exigir mais transparência e uma prestação de contas mais bem feita, de forma a verificar a conformidade no cumprimento de normas. O cumprimento da lei, dos estatutos, do código de ética e conduta e das práticas de governança deve ser uma preocupação constante dos membros desses conselhos. Na presente proposta, as responsabilidades se dividem entre três principais conselhos: o administrativo (ou de administração), o deliberativo e o fiscal. A figura a seguir ilustra as relações hierárquicas existentes entre os conselhos e os demais órgãos internos de governança, de acordo com o modelo proposto.



**Figura 1 – Relações hierárquicas entre os conselhos e demais órgãos internos do sistema de governança.**

Fonte: Os autores.

Na Figura 1 está representado o poder de determinação (por meio de voto ou autorização) da composição dos órgãos. A assembleia geral é responsável por eleger a diretoria da organização (gestão) e o conselho deliberativo. Esse, por sua vez, determina a composição do conselho fiscal (por eleição) e do conselho administrativo (por eleição ou referendo dos nomes apresentados pela diretoria executiva). A auditoria independente é externa à organização e, por isso (assim como outros *stakeholders*), não está representada na figura. Ela atua informando o conselho fiscal, a assembleia geral e demais grupos de interesse (externos) sobre os resultados de seu trabalho. A prestação de contas da gestão sobre sua atuação ocorre em diferentes formatos para os três conselhos, para a auditoria externa e para a assembleia geral. Já a prestação de contas do conselho fiscal tem como público o conselho deliberativo. Por fim, o sistema de governança é permeado por práticas relacionadas à gestão, à cultura organizacional e à sustentabilidade financeira.

Após a exposição dessa representação das relações hierárquicas entre os conselhos e os demais órgãos que compõem a estrutura interna de governança do clube, passa-se à apresentação desses conselhos, juntamente com as respectivas considerações sobre seus papéis na estrutura de governança do modelo proposto.

### Conselho administrativo

O conselho administrativo (também chamado de conselho de administração, gestor ou de gestão) deve realizar um acompanhamento mais próximo das atividades da diretoria executiva (com foco voltado para o longo prazo), sendo responsável pela orientação, aprovação e fiscalização de determinadas ações. Entre os seus papéis, podem ser citados:

- Elaboração, ajustes e monitoramento da execução do plano estratégico organizacional.
- Elo entre assembleia geral, conselho deliberativo, conselho fiscal e diretoria executiva.
- Orientação, apoio e supervisão (consultoria) da diretoria executiva.
- Proteção e valorização da organização, buscando equilíbrio entre as expectativas dos grupos de interesse e a sustentabilidade organizacional a longo prazo.
- Monitoramento do nível de risco assumido pelas ações da diretoria executiva.
- Zelo pela cultura da organização e seus valores, bem como pela observância do código de conduta organizacional e das práticas de boa governança.
- Administração de situações de conflito interno de interesses.
- Aconselhamento em relação a aquisições.
- Acompanhamento do funcionamento dos sistemas de controle internos.
- Estímulo e encaminhamento de denúncias sobre ações antiéticas, ilegais ou contra os interesses do clube.
- Elaboração de relatório de avaliação da presidência e da diretoria executiva (para posterior encaminhamento ao conselho deliberativo).
- Deliberação, em conjunto com a diretoria executiva, sobre vencimentos de atletas e funcionários.
- Acompanhamento de operações financeiras (que receberão parecer do conselho fiscal), respeitando o orçamento.
- Autorização para que sejam firmados contratos de locação ou cessão de bens móveis e imóveis.
- Manifestação (para posterior decisão do conselho deliberativo) sobre compra, venda, alienação, arrendamento e comodato de bens imóveis.

Para que essas funções sejam executadas em sua plenitude, algumas características são necessárias ao conselho ou aos seus integrantes, como as seguintes:

- **Experiência de seus membros:** de preferência, devem possuir experiências anteriores em funções do clube e conhecimentos relevantes acumulados em suas vidas profissionais. É recomendável que ex-presidentes da diretoria executiva e do conselho deliberativo estejam entre seus membros, embora não deva ser formado exclusivamente por pessoas com esse perfil. O conjunto dos membros deve procurar mesclar conhecimentos em administração, legislação, contabilidade e futebol.
- **Forma de eleição:** pelo conselho deliberativo, apesar de ser admitida condução direta de alguns integrantes (como, por exemplo, ex-presidentes da diretoria). Nesse último caso, os nomes devem ser referendados pelo conselho deliberativo.
- **Prazo do mandato:** não deve ultrapassar quatro anos. Reeleições são desejáveis, desde que não possam ocorrer automática e ilimitadamente.
- **Limitações:** seus integrantes devem possuir disponibilidade de tempo e não participar de conselho semelhante em outro clube de futebol profissional.
- **Relações com presidente da diretoria e presidente do conselho deliberativo:** eles podem ser convidados para as reuniões do conselho administrativo, mas esse deve manter sua independência.
- **Número de integrantes:** de 5 a 11 membros.
- **Diversidade de origem de seus membros:** além de ex-presidentes, conselheiros também devem estar presentes na sua composição.
- **Independência:** o conselho de administração deve possuir independência em relação à diretoria executiva e pode ser fiscalizado pelo conselho deliberativo. A presidência desses órgãos (diretoria, conselho deliberativo e conselho administrativo) deve ser ocupada por pessoas diferentes.
- **Atribuições do órgão:** devem constar expressamente no estatuto do clube.
- **Votações nominais:** visando a uma atribuição de responsabilidades mais pessoal e clara na tomada de decisões, os votos de seus membros devem ser registrados e suas atas divulgadas ao conselho deliberativo.
- **Remuneração:** assim como nos demais conselhos, é vedada.
- **Normas, funcionamento, papéis e integrantes:** assim como nos demais conselhos, devem ser disponibilizados a todos os associados.

### Conselho deliberativo

É o órgão máximo de representação colegiada dos associados do clube e congrega muitas responsabilidades que, em empresas privadas, seriam do conselho de administração ou da assembleia geral. Tende a ser composto por pessoas mais envolvidas e conhecedoras do ambiente do clube, por isso possui atribuições que, à primeira vista, poderiam ser de todos os associados. Visando inibir conflitos de interesse, seus membros (assim como os dos demais órgãos) devem ser impedidos de possuir atividades profissionais de procuradores, empresários ou agentes de atletas, bem como ser sócios de pessoas físicas ou jurídicas que exerçam tais atividades. Entre suas principais funções, podem ser citados:

- **Autorizações:** para que a diretoria executiva proceda com ações e compromissos de compra, locação, arrendamento, venda, comodato e cessão de bens imóveis.
- **Eleição:** de membros dos conselhos fiscal e de administração, e de demais comissões e comitês.
- **Aprovação:** de membros da diretoria indicados pela presidência.
- **Elaboração:** por meio de comissão, do código de ética e conduta do clube.
- **Deliberação:** sobre relatórios da diretoria executiva, do conselho de administração, do conselho fiscal, e de demais comitês e comissões.

- **Discussão e votação:** do orçamento anual do clube.
- **Deliberação:** a respeito de denúncias sobre ações de quaisquer membros, de quaisquer órgãos.
- **Constituição:** de eventuais comissões e comitês específicos que sejam formados no clube.
- **Discussão e votação:** anualmente, das contas do clube e de seus administradores.
- **Deliberação:** sobre contratos de parceria, cogestão, arrendamento de setores, entre outros.
- **Formação e capacitação:** o órgão deve estimular e viabilizar programas nesse sentido, visando maior preparo e pleno exercício das respectivas atribuições por parte dos envolvidos nas diversas áreas de gestão, monitoramento, avaliação e tomada de decisão.

## Conselho fiscal

O conselho fiscal é o órgão independente de fiscalização da administração do clube, sendo peça fundamental de transparência e prestação de contas. O exercício de suas funções é incompatível com o de qualquer outra função. Seus membros devem ser eleitos individualmente pelo conselho deliberativo, procurando assegurar maior representatividade dos diferentes grupos de interesse. Assim como nos demais conselhos, suas normas, seu funcionamento, seus papéis e dados sobre seus integrantes devem ser disponibilizados a todos os associados. É essencial que ao menos um de seus membros tenha experiência em contabilidade ou auditoria. Entre as suas atribuições, podem ser citadas:

- **Fiscalização:** das contas e da gestão do clube, verificando o cumprimento do orçamento e a aplicação de recursos, bem como a observância do estatuto por parte da diretoria executiva.
- **Análise:** de demonstrações financeiras, provisões e dos sistemas de controle internos.
- **Exame:** mensal de livros, documentos e balancetes, solicitando esclarecimentos à administração do clube ou à auditoria independente, sempre que necessário.
- **Apresentação:** de parecer semestral ao conselho deliberativo (que será responsável por sua aprovação ou rejeição) sobre as atividades da diretoria executiva e a observância dos orçamentos.
- **Denúncia:** de eventuais desvios ocorridos no processo de gestão do clube (inclusive com comprometimento de recursos ou aumento do risco financeiro/econômico).
- **Determinação:** da auditoria independente a ser contratada.
- **Composição:** se for o caso, juntamente com o conselho deliberativo, de um comitê de auditoria que avaliará normas, procedimentos e controles internos, recomendando ações para seu aperfeiçoamento.

## Auditoria

A realização de uma auditoria externa independente das demonstrações financeiras visa verificar se refletem de maneira adequada a real situação do clube. Essa é uma relevante etapa do processo de divulgação de informações (transparência), necessária para que haja confiança dos grupos de interesse (internos e externos) no trabalho feito pela administração (avaliando sua prestação de contas). São esperados no processo:

- **Independência, isenção, competência e qualificação dos auditores:** necessárias para o efetivo resultado do processo de auditoria. A independência financeira da auditoria deve ser certificada.
- **Avaliação e revisão de sistemas internos de controle:** um relatório com sugestões para aperfeiçoamento dos controles internos é um dos resultados esperados do trabalho da auditoria.
- **Rotatividade periódica de auditores:** visando manter a independência.
- **Auditoria interna:** importante sistema de controle, consiste em um comitê permanente cujas atividades são independentes da auditoria externa (sendo recomendável a troca de informações entre elas).
- **Parecer claro e objetivo:** precisa conter o escopo, os trabalhos efetuados, a opinião e a responsabilidade assumida pela auditoria independente.
- **Recomendações:** devem ser reportadas ao conselho de administração e ao comitê de auditoria (se for o caso), os quais, por sua vez, devem encaminhar as recomendações aos demais órgãos e conselhos do clube.
- **Não realização de serviços extra-auditoria:** também buscando assegurar a independência dos auditores.

### Considerações finais

Uma administração mais profissional e transparente vem se tornando exigência por parte dos grupos de interesse, inclusive potenciais investidores. A adoção de um regime empresarial não significa necessariamente uma solução dessa questão. Muitas vezes pode levar a um distanciamento dos grupos de interesse (com alijamento dos torcedores em relação aos acontecimentos do clube) e a uma diminuição da transparência da gestão. Mesmo sendo o modelo associativo a forma de organização jurídica mais difundida entre os clubes brasileiros, uma gestão profissionalizada independe da configuração jurídica adotada pela organização.

As boas práticas de governança podem ser uma resposta adequada na busca de maior profissionalização da gestão e de um equilíbrio mais adequado do poder decisório nas organizações. Entre seus objetivos, estão o envolvimento e o alinhamento das influências dos diferentes *stakeholders*, de forma a incrementar o processo de tomada de decisão para que sejam buscados os melhores interesses do clube e sua sustentabilidade a longo prazo. A adoção desse tipo de prática pode, inclusive, constituir-se em um diferencial na busca por capitais e outros recursos, ao estimular uma melhor estruturação administrativa dos clubes. A implantação de práticas de boa governança também tende a legitimar a atuação dos dirigentes perante um relevante número de interessados (como torcedores) que não possuem representatividade nas questões políticas ou administrativas do clube.

Entretanto, em função das especificidades dos clubes como organizações, faz-se necessária uma transposição conceitual da governança empresarial ao contexto futebolístico. A construção de um modelo próprio, adequado às características desse ambiente e da maior parte de suas organizações (associações), foi a proposta do presente trabalho.

Inspirado em alguns dos principais códigos de governança nacionais e internacionais, o modelo formulado foi submetido a especialistas em gestão do futebol, provenientes de diferentes órgãos (federações, associações, clubes e poder público). De maneira geral, todos os entrevistados consideraram relevante a proposta do modelo, concordaram com as dimensões em que está dividido e se mostraram de acordo com a maior parte de suas práticas e requisitos. Cabe ressaltar o parecer positivo que todos deram sobre as propostas que vão contra os modelos mais difundidos de governança: o exercício de apenas um voto em assembleias (independentemente do número de títulos que o associado possua) e somente após um tempo mínimo

de permanência no quadro de sócios. A principal motivação de todos foi justamente a busca por se evitar manobras no quadro associativo de forma a concentrar o poder decisório do clube. Outro ponto comum observado nas entrevistas foi o destaque dado à necessidade de uma imposição legal para que esse tipo de medida seja efetivamente implantado, uma vez que é um setor tradicionalmente avesso a transformações estruturais. Divergências ocorreram apenas em relação à presença, ausência ou forma de execução de práticas específicas, sendo essas consideradas no ajuste da proposta final do modelo.

Os métodos utilizados ao longo da pesquisa se revelaram adequados à sua proposta, como a submissão do modelo a especialistas, com a utilização de um roteiro de entrevista semiestruturada, bem como o método comparativo e a combinação entre dedução, observação e indução utilizados na análise de seu conteúdo. A composição do corpo de especialistas possibilitou que fossem mescladas diferentes formações, experiências e pontos de vista nas opiniões manifestadas sobre o tema. Já a análise de dados por meio da análise de conteúdo e da interpretação inferencial permitiu, além de uma confrontação com a teoria pesquisada e a proposta desenvolvida, uma análise reflexiva e crítica que levasse a maiores inferências e reflexões sobre o conjunto das opiniões coletadas.

Os resultados do trabalho sugerem que, por meio da adaptação de práticas tradicionais, a elaboração de um modelo específico de boas práticas de governança para o setor de clubes de futebol profissional é viável, tendendo a possuir algumas dimensões comuns às dos principais códigos de governança. O objetivo do trabalho foi atingido ao se chegar a uma proposta de modelo de boas práticas de governança que fosse adequado às características organizacionais e ao contexto ambiental próprios dos clubes de futebol profissional, de forma que essa colaboração original sirva como subsídio para uma proposta inicial de política pública (marco normativo regulatório) de governança nos clubes de futebol profissional.

A pesquisa possui restrições que devem ser consideradas. Apesar de compreender, em sua estrutura, influências de diversos códigos de governança, bem como impressões de especialistas sobre o tema, seu conteúdo é resultado de impressões do autor e dos entrevistados, não sendo construído apenas com base em dados que constem em fontes documentais. Consiste, assim, em uma proposta que pode passar outros tipos de aperfeiçoamento se submetida a especialistas com diferentes visões, conhecimentos e experiências.

Os entrevistados foram selecionados de forma direcionada (com base em informações previamente disponíveis), sem o uso de técnicas probabilísticas de amostragem, e compõem uma amostra que pode ser considerada pequena. A definição da amostra foi direcionada pelo pesquisador com o objetivo de compreender especialistas com perfis variados, mas sofreu a influência da disponibilidade, do interesse e da conveniência dos especialistas contatados. Apesar de se buscar avaliações do modelo por meio de entrevistados que possuíssem perfis variados, é possível a permanência de eventuais vieses pessoais na condensação e análise de suas opiniões. Já a coleta de informações foi uma etapa dependente da disposição que os entrevistados tinham em fornecer informações relevantes. Mesmo em virtude dessas limitações, pode-se considerar que as diferenças de opiniões e perfis contribuíram positivamente para as análises comparativas efetuadas neste trabalho.

A proposta desenvolvida se destina a clubes formatados juridicamente como associações. Ela pode ser aplicada em outros tipos de formatação (empresas, por exemplo), mas necessitaria, nesses casos, de alguns ajustes. E, mesmo no caso de associações, o perfil de cada clube deve ser levado em consideração ao se ajustar o modelo. Aspectos como organização administrativa, história, volume de torcedores, idade e patrimônio, entre outros, influenciam o contexto e promovem a necessidade de adaptações na proposta.

Almeja-se que, a partir deste modelo, novos trabalhos possam promover um aprimoramento do tema ao submetê-lo a diferentes especialistas. Existe também a possibilidade de complementar este trabalho, realizando estudos de caso em clubes que eventualmente adotem a proposta ou elaborando um índice de governança

para clubes com base nesta proposta. Adicionalmente, outras possibilidades seriam a realização de transposições que busquem adaptar o modelo a clubes com outras configurações jurídicas (clube-empresa, por exemplo), a organizações atuantes em outros esportes, ou mesmo a variados tipos de associações que tenham diferentes objetivos e áreas de atuação.

## Referências

- AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. de (Org.). *A nova gestão do futebol*. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002. cap. 6, p. 101-113.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2007.
- BURAIMO, B.; SIMMONS, R.; SZYMANSKI, S. English football. *Journal of Sports Economics*, Thousand Oaks, v. 7, n. 1, p. 29-46, feb. 2006.
- CARRAVETTA, E. S. *Modernização da gestão no futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo*. Porto Alegre: AGE, 2006.
- COSTA, A. L. Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a Torcida Gaviões da Fiel. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 221-253.
- CUSTÓDIO, R. dos S.; REZENDE, A. A evidenciação dos direitos federativos nas demonstrações contábeis dos clubes de futebol brasileiros. *REPeC*, Brasília, v. 6, n. 3, art. 1, p. 229-245, jul./set. 2012.
- DELLOITTE. *Lei Sarbanes-Oxley: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos*. São Paulo: Deloitte, 2003.
- DIETL, H. M.; FRANCK, E. Governance failure and financial crisis in German football. *Journal of Sports Economics*, Thousand Oaks, v. 8, n. 6, p. 662-669, dec. 2007.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HAMIL, S. et al. The corporate governance of professional football clubs. *Corporate Governance*, Oxford, v. 4, n. 2, p. 44-51, 2007.
- HASSAN, D.; HAMIL, S. Models of football governance and management in international sport. *Soccer & Society*, v. 11, n. 4, p. 343-353, jul. 2010.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 4. ed. IBGC, 2009. 73 p. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo\\_julho\\_2010\\_a4.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf)>. Acesso em: 7 abr. 2016.
- ICGN. *Global corporate governance principles: revised*. Annual Conference. London: ICGN, 2009.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 7, n. 2, p. 4-19, summer 1994.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Chicago, v. 3, n. 4, p. 305-360, jul. 1976.
- KASZNAR, I. K.; GRAÇA FILHO, A. S. *O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego*. Rio de Janeiro: Confederação Brasileira de Voleibol, 2002.
- KLEIN, B. Contracting costs and residual profits: the separation of ownership and control. *Journal of Law & Economics*, Chicago, v. 26, n. 2, p. 367-374, jun. 1983.

- LAFFONT, J. J.; MARTIMORT, D. *The theory of incentives*. The principal-agent problem. Princeton: Princeton University Press, 2002.
- MATTAR, M. F. Gestão de clubes de futebol. In: MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. da C. (Org.). *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas*. São Paulo: Ícone, 2012. cap. 5, p. 119-138.
- MARQUES, D. S. P. *Administração de clubes de futebol profissional e governança corporativa: um estudo de casos múltiplos com clubes do estado de São Paulo*. 2005. 189 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 118-130, abr./jun. 2009.
- MATTOS, P. L. C. L. de. A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. *Revista de Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 823-847, jul./ago. 2005.
- MELO FILHO, A. *Nova lei Pelé: avanços e impactos*. Rio de Janeiro: Maquinária, 2011.
- MICHIE, J.; OUGHTON, C. The corporate governance of professional football clubs in England. *Corporate Governance*, Oxford, v. 13, n. 40, p. 517-531, jul. 2005.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.
- MÜLLER, J. C.; LAMMERT, J.; HOVERMANN, G. The financial fair play regulations of UEFA: an adequate concept to ensure long-term viability and sustainability of European club football? *International Journal of Sport Finance*, Morgantown, v. 7, n. 2, p. 117-140, may 2012.
- OCDE. *Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades*. 2004. 70 p. Disponível em: <[www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf)>. Acesso em: 7 abr. 2016.
- OLIVEIRA, M. M. de. *Clubes de futebol com boa governança possuem melhor desempenho? Evidências do mercado brasileiro*. 2011. 36 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.
- PRONI, M. W.; ZAIA, F. H. Gestão empresarial do futebol num mundo globalizado. In: RIBEIRO, R. (Org.). *Futebol e globalização*. Jundiaí: Fontoura, 2007. cap. 1, p. 19-48.
- REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z.; PEREIRA, C. A. A gestão de contratos de jogadores de futebol na perspectiva da teoria da agência: o caso do Clube Atlético Paranaense. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 95-123, set./dez. 2010.
- SALVO, M. Lavagem de dinheiro nas transferências internacionais de jogadores de futebol dos clubes gaúchos: as características do mercado e suas vulnerabilidades. In: ENCONTRO DE ECONOMIA GAÚCHA, 6., 2012, Porto Alegre. *Anais eletrônicos...*

Porto Alegre: PUCRS, 2012. Disponível em: <[http://www.fee.tche.br/sitefee/download/eeg/6/mesa9/Lavagem\\_de\\_Dinheiro\\_nas\\_Transferencias\\_Internacionais\\_de\\_Jogadores\\_de\\_Futebol\\_dos\\_Clubes\\_Gauchos-As\\_caracteristicas\\_do\\_mercado\\_suas\\_vulnerabilidades.pdf](http://www.fee.tche.br/sitefee/download/eeg/6/mesa9/Lavagem_de_Dinheiro_nas_Transferencias_Internacionais_de_Jogadores_de_Futebol_dos_Clubes_Gauchos-As_caracteristicas_do_mercado_suas_vulnerabilidades.pdf)>. Acesso em: 7 abr. 2016.

SENAUX, B. A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, Genève, v. 4, n. 1, p. 4-17, 2008.

SILVA, J. A. F. da; CARVALHO, F. A. A. Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. *Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, Ribeirão Preto*, v. 3, n. 6, p. 96-116, maio/ago. 2009.

SKULMOSKI, G.; HARTMAN, F.; KRAHN, J. The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education*, v. 6, n. 1, p. 1-21, jan. 2007.

SORIANO, F. *A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. São Paulo: Larousse do Brasil, 2010.

UEFA. *UEFA club licensing and financial fair play regulations: edition 2012*. Disponível em: <[http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410_DOWNLOAD.pdf)>. Acesso em: 7 abr. 2016.

WALTERS, G.; TACON, R. Corporate social responsibility in sport: stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization, Queensland*, v. 16, n. 4, p. 566-586, sep. 2010.

WILLIAMSON, O. E. *The mechanisms of governance*. New York-Oxford: Oxford University Press, 1996.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**Submissão: 09/09/2014**

**Aprovação: 28/10/2015**

IMPLICAÇÕES DO BSC NAS PRÁTICAS COTIDIANAS  
QUE ENVOLVEM A GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO  
DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL

**Robson Malacarne\***  
**Moisés Balassiano\*\***  
**Valcemiro Nossa\*\*\***

Resumo

Uma lacuna ainda presente na literatura diz respeito à forma como as pessoas reagem às pressões para o alcance das metas estabelecidas pelo Balanced Scorecard (BSC) nas organizações. O presente artigo avalia e discute a repercussão da ênfase das questões objetivas na relação da empresa com seus colaboradores, a partir da análise do processo no qual o BSC gera implicações nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas. A discussão teórica se faz com base nas representações sociais das práticas de gestão de pessoas, enquanto a avaliação das implicações segue a abordagem preconizada por Pagès et al. (1987) sobre o exercício do poder nas organizações. A legitimação teórica é feita por meio do estudo de caso de uma instituição de educação profissional com recente experiência na implantação do BSC, tendo os dados sido tratados com base em proposições teóricas, resultado da revisão bibliográfica e de interpretações da pesquisa.

**Palavras-chave:** Representação social. Gestão de pessoas. Instituição de educação. Práticas cotidianas. Balanced Scorecard.

BSC'S IMPLICATIONS IN DAILY PRACTICES INVOLVING  
PEOPLE MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A  
PROFESSIONAL EDUCATION INSTITUTE

Abstract

Still a gap in the literature with regard to how people react to pressures to achieve the goals established by the Balanced Scorecard (BSC) in organizations. This paper evaluates and discusses the impact of the emphasis of objective questions on the company's relationship with its employees, from the analysis of the process in which the BSC has implications in everyday practices involving the management of people. The theoretical discussion is made on the basis of the social representations of the management practices of people while assessing the implications follows the approach advocated by Pagès et al. (1987) on the exercise of power in organizations. The theoretical legitimization is done through the case study of an institution of professional education with recent experience in the implementation of the BSC, and the data were treated based on theoretical propositions, the result of the literature review and interpretation of research.

**Keywords:** Social representation. People management. Educational institution. Daily practices. Balanced Scorecard.

\*Doutor em Administração pela Mackenzie (Brasil) e Universidade de Lisboa (Portugal). Professor do Instituto Federal do Espírito Santo, Campus Avançado Viana. E-mail: robsonmalacarne@gmail.com

\*\*PhD em Quantitative Psychology pela University of Illinois (Urbana, Champaign). Professor do Fucape Business School. E-mail: moises.balassiano@iag.puc-rio.br

\*\*\*Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEAUSP. Professor do Fucape Business School. E-mail: valcemiro@fucape.br

As empresas convivem com uma série de contradições na relação com o funcionário, como no caso do conflito entre projetos pessoais e propósitos organizacionais (DAVEL; VERGARA, 2009a). Para lidar com essas contradições, conforme revelam Pagès et al. (1987, p. 27), a organização utiliza-se de “termos mediadores” e “toda espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica”, com o desafio de proporcionar ao funcionário “momentos de prazer e ao mesmo tempo garantir o controle”. É nesse contexto que se desenvolveram as ferramentas gerenciais de controle, com o intuito de alinhar os interesses individuais aos organizacionais (WOOD JUNIOR, 2008).

Tais contradições se verificam no cotidiano, a partir das relações e conflitos entre as pessoas no processo de socialização do indivíduo na organização, situação na qual esse indivíduo confronta sua história de vida e valores próprios com os padrões definidos pelo grupo ao qual se agregou na instituição (MOTTA; VASCONCELOS; WOOD JUNIOR, 2008). Diante disso, o objetivo deste artigo é avaliar e discutir as consequências da ênfase das questões objetivas na relação da empresa com os funcionários, por meio da análise do processo no qual o BSC gera implicações nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas nas organizações.

A discussão sobre os conflitos no cotidiano organizacional tem recebido especial atenção na literatura. Pagès et al. (1987) explicam que o aumento desses conflitos se relaciona ao desenvolvimento de técnicas de administração a distância pelas organizações multinacionais, com o intuito de permitir aos dirigentes controlar de maneira eficaz as unidades organizacionais localizadas nos diferentes países. Essa disseminação de técnicas e ferramentas gerenciais de controle é definida por Paula e Wood Junior (2008, p. 129) como “homogeneização de conceitos e práticas”, resultado da crença de que “o mundo é controlável e todos os problemas do mundo podem ser resolvidos pela administração”.

Enriquez (2009), por sua vez, afirma que o objetivo da instituição, ao utilizar essas ferramentas, é integrar a subjetividade do indivíduo aos objetivos estratégicos da empresa. No presente contexto, escolheu-se a Teoria das Representações Sociais (TRS), que demonstra como as idiosincrasias individuais se relacionam com as práticas cotidianas por meio do processo de familiarização (MOSCOVICI, 1997; 2003). A proposta é estudar como o indivíduo lida com as diferenças entre o prescrito pela instituição, por meio das práticas de gestão de pessoas, e o vivido em suas práticas cotidianas.

O presente estudo se enquadra na abordagem interpretativa, na medida em que busca entender as diferentes representações sociais sobre as práticas de gestão de pessoas, com base na visão dos funcionários de três níveis hierárquicos de uma instituição de educação profissional. A escolha se justifica por ser um grupo que passou por inúmeras transformações, o que permitiu contemplar na discussão diversas questões relacionadas aos processos de mudanças. A forma utilizada para registro e tratamento dos dados foi o “tema” que, segundo Bardin (1977), refere-se à parte de um texto que expressa determinados significados em recortes obtidos a partir de critérios relacionados com o referencial teórico que orienta a análise.

No desenvolvimento do artigo, primeiramente são discutidas as práticas de gestão de pessoas, impactos do BSC na gestão de pessoas e a Teoria das Representações Sociais. Em seguida, apresenta-se o estudo de caso para confrontar as proposições teóricas com as evidências empíricas. Por fim, são feitas as considerações finais do estudo.

## Práticas de gestão de pessoas

As práticas de gestão de pessoas têm sido marcadas pela ênfase nas questões objetivas, apoiadas em ferramentas gerenciais que buscam o alinhamento dos interesses individuais aos organizacionais, entendendo a diversidade de opiniões e comportamentos como problemas a serem resolvidos e controlados (SILVA et al., 2008). Entretanto, a questão da subjetividade dos atores organizacionais vem se apresentando como uma perspectiva e um desafio para a gestão de pessoas (DAVEL; VERGARA, 2009a).

Segundo Davel e Vergara (2009a), a Administração de Recursos Humanos (ARH) pode ser explicada por três abordagens principais: funcionalista, estratégica e política. De acordo com a abordagem funcionalista, a ARH serve aos objetivos definidos pela direção da empresa, por meio da aplicação instrumental de técnicas, ferramentas e procedimentos. A abordagem estratégica da ARH, por sua vez, busca o alinhamento dos interesses individuais aos organizacionais. Sua forma de atuação "vai, então, alinhando suas funções tradicionais aos objetivos estratégicos da empresa [...] diante das imposições do mercado, com a finalidade de favorecer a adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais" (DAVEL; VERGARA, 2009a, p. 36). No caso da abordagem política, consideram-se as congruências e os conflitos dos indivíduos no que tange às dimensões políticas na relação com a organização e na diversidade de interesses na relação entre os empregados.

Wood Junior (2008, p. 280), no entanto, compreende a Função dos Recursos Humanos (FRH) a partir de duas perspectivas: uma função mais "tradicional, herdeira da Escola das Relações Humanas," com foco em "seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas"; e outra ligada a "áreas de qualidade, ou a programas corporativos de mudança organizacional", com foco em "gestão de processos de mudança".

Esses dois modelos são utilizados por Wood Junior (2008, p. 269) para verificar qual paradigma prevalece nas práticas de gestão de pessoas: o funcionalista, fundamentado no racionalismo e nas relações de causalidade simples; ou o fenomenológico, baseado na interpretação dos sistemas de significados dos atores organizacionais. O autor conclui que, apesar de a FRH mais próxima da área da qualidade se aproximar de alguns elementos de cultura, afastando-se do paradigma funcionalista, seu interesse em buscar "uma relação causal entre uma GRH correta e a performance organizacional, revela uma crença taylorista numa melhor prática" (WOOD JUNIOR, 2008, p. 281).

O que se verifica, portanto, é que esse modelo de gestão utiliza alguns elementos da cultura para alcançar o seu objetivo: manter o que é convergente aos interesses organizacionais e alinhar os possíveis conflitos e ambiguidades à estratégia e interesses da corporação. Assim como Davel e Vergara (2009a), Wood Junior (2008) conclui que há uma predominância do paradigma funcionalista nas práticas de gestão de pessoas, nas quais a aplicação instrumental de técnicas, ferramentas e a busca das melhores práticas são as principais características.

Ao analisar as práticas de gestão de pessoas a partir das concepções e perspectivas discutidas por Davel e Vergara (2009a) e Wood Junior (2008), verifica-se que as questões subjetivas tradicionalmente não são consideradas na gestão de pessoas. Entretanto, tais questões contribuem com a mudança do olhar sobre as pessoas na organização, na medida em que se reconhece a sua complexidade e diversidade de opiniões e comportamentos, ou seja, "[...] a gestão deve ser aprimorada com base na riqueza e complexidade das pessoas que dinamizam a vida organizacional" (DAVEL; VERGARA, 2009b, p. 305).

Desse modo, assume-se aqui o conceito de "teia" ou "rede de relações" definido por Davel e Vergara (2009b, p. 307), que consiste em compreender a organização como um espaço de "múltiplas relações" que estão "intensamente interconectadas". Para lidar com essa realidade complexa, os autores propõem que a ARH deve se dedicar a compreender quais relações são estabelecidas pelos indivíduos na instituição, como ocorrem as mudanças nessa rede e "como os administradores agem para estabelecer, manter e mudar relacionamentos". Justifica-se e ressalta-se, desse modo, a relevância de se compreender as diferenças entre as práticas de gestão de pessoas (prescritas pela instituição) e as práticas cotidianas, vividas pelo indivíduo na organização.

## Impactos do BSC na gestão de pessoas

As organizações multinacionais desenvolveram técnicas de administração a distância, com o intuito de permitir aos dirigentes controlar de maneira eficaz as unidades organizacionais localizadas nos diferentes países (PAGÈS et al., 1987). Tais técnicas se aliam a práticas de gestão de pessoas que buscam a sedução e a

fidelidade do trabalhador às regras das empresas (ENRIQUEZ, 2009), o que contribui para que os gerentes controlem as unidades organizacionais sem a necessidade de sua presença constante.

Motta, Vasconcelos e Wood Junior (2008, p. 89) chegam a afirmar que as organizações são “instâncias de produção de bens, de conhecimentos etc., bem como instâncias de controle, a serviço de sistemas sociais maiores”. Nesse contexto é que ganham importância as ferramentas gerenciais que auxiliam esse controle, como, por exemplo, o BSC, o Gerenciamento da Qualidade Total (TQM), entre outros sistemas de regras. A disseminação de ferramentas gerenciais de controle faz parte do que Paula e Wood Junior (2008, p. 129) definiram como “homogeneização de conceitos e práticas”, na qual “o mundo é controlável e todos os problemas do mundo podem ser resolvidos pela administração”.

A adesão a essa lógica faz emergir outros desafios para a gestão de pessoas, principalmente com relação à concepção, aplicação e controle desse sistema de regras (PAGÈS et al.,1987). No que tange à concepção, busca-se um sistema que integre a dinâmica econômica ao cotidiano da organização em suas diversas dimensões, para isso é importante que a aplicação das regras leve em consideração as singularidades, conflitos e paradoxos organizacionais enfrentados pelos executivos da empresa (PAGÈS et al.,1987).

Para manter a conformidade da ação do indivíduo às regras financeiras e não financeiras da organização, utilizam-se as práticas de gestão de pessoas para a sedução do trabalhador. Lima (1995, p. 131) denomina essas práticas como “estratégias de sedução da empresa”. Dutta e Reichelstein (2003) afirmam que a tendência é ampliar as medidas de avaliação de desempenho com variáveis não financeiras, que são avaliadas subjetivamente. Enriquez (2009), por sua vez, assume uma posição crítica com relação a essa proposta de instrumentalizar a subjetividade por meio de ferramentas. O autor afirma que a intenção da instituição ao utilizar tais práticas é controlar e submeter a vida psíquica do trabalhador ao projeto organizacional, ou seja, integrar a subjetividade do indivíduo aos objetivos estratégicos da empresa.

Diante de tais mudanças, com relação ao exercício do poder nas organizações e o uso de sistemas de regras para o alcance desse objetivo, vale destacar a lacuna existente na literatura contemporânea com relação a estudos que avaliam o impacto das ferramentas gerenciais sobre as práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas. O que vai ao encontro da afirmação de Davel e Vergara (2009a) e Wood Junior (2008), de que há predominância de estudos que priorizam a análise das questões objetivas na gestão de pessoas e não consideram as questões subjetivas.

Ao reconhecer que o BSC busca alinhar as práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico da empresa, assume-se que seu enfoque com relação ao olhar sobre as pessoas se concentra no aspecto funcionalista (WOOD JUNIOR, 2008), na medida em que o importante é alinhar o comportamento e os objetivos individuais aos interesses organizacionais. No entanto, faz-se importante compreender como as pessoas reagem às pressões para o alcance das metas estabelecidas pelo BSC, oferecendo uma perspectiva pouco explorada na literatura. A proposta é estudar as diferenças entre o prescrito pela instituição por meio das práticas de gestão de pessoas e o vivido pelos indivíduos em suas práticas cotidianas. Nessa linha de pensamento, compreende-se o conflito, a diversidade de opiniões e a subjetividade como algo próprio e presente nas relações humanas (DAVEL; VERGARA, 2009a).

Pode-se afirmar que o BSC se constitui em ferramenta gerencial que leva à criação de um modelo para compreender o mundo, uma ideologia organizacional (EDENIUS; HASSELBLADH, 2002). Tal visão do BSC, como ideologia, fica nítida quando seus criadores (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 261) afirmam que os funcionários devem estar alinhados à estratégia da organização, ao ponto de envolverem suas famílias no monitoramento e realização dos indicadores. Paula e Silva (2005) chegam a afirmar que o BSC se caracteriza como uma ferramenta que viabiliza o controle social dentro das organizações, já que, por meio do discurso da eficácia na realização da estratégia da corporação, impõem-se indicadores definidos pela alta direção e vincula-se o desempenho individual ao projeto organizacional, ignorando as contradições percebidas

entre o prescrito e o vivido, o estabelecido nas regras e o construído nas relações entre as pessoas (MOTTA; VASCONCELOS; WOOD JUNIOR, 2008).

O foco deste estudo no impacto do BSC nas práticas de gestão de pessoas justifica-se por se entender que essa ferramenta gerencial representa a aplicação do paradigma funcionalista, o qual acredita que tudo deve ser mensurado e controlado na organização (PAULA; WOOD JUNIOR, 2008). Sob esse enfoque, as políticas de recursos humanos se colocam como práticas de poder no cotidiano organizacional, ao estabelecerem e imporem às pessoas modelos de comportamento em diversos níveis, sejam eles econômicos, políticos, ideológicos ou psicológicos (PAGÈS et al., 1987; GAULEJAC, 2007). Ao assumir tal condição, a compreensão da relação entre a ferramenta gerencial BSC e as práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas implantadas na Empresa B pressupõe a compreensão das representações sociais que o indivíduo constrói no cotidiano da instituição (LAROCHE, 1995; CAVEDON; FERRAZ, 2005).

## A Teoria das Representações Sociais (TRS)

A TRS demonstra como as idiosincrasias individuais se relacionam com as práticas cotidianas. A origem da TRS remete à discussão de que as representações sociais são um fenômeno do nosso cotidiano (MOSCOVICI, 1997; 2003). O autor entende que os sujeitos são resultados da realidade social e, ao mesmo tempo, influenciam o grupo ou o espaço em que estão inseridos, gerando dificuldades para a identificação dos limites entre o individual e o social (FARR, 1995).

Almeida (2005, p. 127) apresenta três abordagens para pesquisar as representações sociais: culturalista, social e estrutural. Apesar de cada abordagem possuir característica própria, de uma maneira geral, elas buscam identificar o processo de formação e transformação das representações sociais, os elementos que constituem a representação social de um objeto e como as representações sociais "orientam os comportamentos e as práticas" (ALMEIDA, 2005, p. 123). Este estudo optou por essa linha de investigação, que pesquisa como as representações sociais orientam os comportamentos e as práticas, como um meio de compreender quais as implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas. As práticas cotidianas estão relacionadas à "conduta efetiva dos indivíduos" e à "frequência dessa realização" (ROUQUETTE, 2000, p. 44).

Desse modo, o indivíduo se relaciona com as práticas cotidianas por meio do processo de familiarização que envolve as representações sociais. Esse processo ocorre por meio da ancoragem e da objetivação. A ancoragem classifica, nomeia e rotula o que não é familiar e a objetivação torna material algo que é abstrato, proporcionando ao indivíduo a capacidade de representar esse algo que foi nomeado (CAVEDON, 1999).

Cavedon e Ferraz (2005) vão ao encontro dessa perspectiva de valorizar as práticas cotidianas, na medida em que discutem que o saber institucionalizado está "desvinculado" do cotidiano "naquilo que diz respeito às re-significações atribuídas a este conhecimento", ou seja, os atores sociais produzem esse "saber" do cotidiano, permeando o saber institucionalizado de significados construídos de acordo com o contexto. Dessa forma, as práticas cotidianas vividas pelos atores organizacionais diferenciam-se das práticas de gestão de pessoas (prescritas pela instituição). Diante disso, deve-se ficar atento ao processo de desenvolvimento de representações sociais dos indivíduos em função da realidade social que estão inseridos. Doise (2002) propõe três hipóteses como forma de organizar as relações entre indivíduos e grupos.

A primeira hipótese assume que um grupo possui certas crenças comuns em uma dada "relação social". As representações sociais se constroem nas relações de comunicação estabelecidas. A segunda hipótese concentra-se em explicar porque os sujeitos mantêm relações diferentes na relação com certas representações. Por fim, na terceira hipótese, reflete-se sobre a ancoragem das tomadas de decisão, ao considerar "as hierarquias de valores, as percepções que os indivíduos constroem entre grupos e categorias e as experiências sociais que eles partilham com o outro" (DOISE, 2002, p. 7).

Laroche (1995) é convergente com esse pensamento e demonstra como é importante entender a decisão e a tomada de decisão dos indivíduos nas corporações como representações sociais, já que elas influenciam os processos, facilitam a ação e dão significado ao que acontece nas organizações.

Essa discussão é corroborada por Rouquette (2000, p. 43), ao afirmar que há uma correlação entre práticas e representações sociais, e não uma dependência causal, sendo “as representações como uma condição das práticas, e as práticas como um agente de transformação das representações”. Reconhece-se, portanto, que as representações sociais são processos desenvolvidos socialmente, cuja origem é possível localizar. No entanto, essa origem “é sempre inacabada” e influenciada pelo contexto, já que os indivíduos agem a partir de suas “representações da realidade” e constantemente as renovam.

## Método de pesquisa

Na busca das questões particulares das pessoas envolvidas no processo de implantação e monitoramento do BSC (MINAYO, 2007) foi realizada uma pesquisa de análise qualitativa. Participaram da amostra tanto os gestores de recursos humanos, que participam na definição dos elementos do BSC, quanto os funcionários de outros níveis hierárquicos envolvidos na repercussão das metas, ações e diretrizes dessa ferramenta gerencial.

Optou-se pelo estudo do caso de uma unidade operacional de um grupo do setor de educação profissional como lócus da pesquisa, doravante denominada Unidade UOP3. A escolha se justifica por ser um grupo que passou por processos de mudanças, como a integração na gestão de entidades e a implantação de diversas práticas de gestão de pessoas. Tal fato permitiu incluir na discussão empírica questões relacionadas a esses processos, como a postura da alta direção com a implantação de normas corporativas que não correspondem à realidade cotidiana dos funcionários das unidades.

A definição das unidades amostrais teve como critérios básicos: 1) envolvimento na definição de práticas de gestão de pessoas e na implantação e monitoramento do BSC, no período de 2004 a 2009; 2) acessibilidade, com restrição ao estudo da unidade organizacional “UOP 3”, que possui a maior produtividade e número de funcionários da empresa. A coleta de dados envolveu múltiplas fontes de evidências (TRIVIÑOS, 1987; MINAYO, 2007; YIN, 2001), ampliando a abrangência da pesquisa pela entrevista semiestruturada e análise dos documentos e registros em arquivos. Para a análise de dados, utilizou-se a análise do conteúdo.

O tratamento de dados baseou-se nas seguintes “proposições teóricas” (YIN, 2001), resultados da revisão bibliográfica e de interpretações da pesquisa:

- a) Assume-se que os atores organizacionais e a instituição inserem-se em uma realidade social. Esse é o lugar em que o “sujeito psíquico” assume o papel de recriar e interpretar a “rede de significados já constituídos”. Ou seja, “a realidade social – representada por outros – desempenha um papel constitutivo na gênese das representações” (JOVCHELOVICTH, 1995, p. 78-79; MOSCOVICI, 1993).
- b) No contexto institucional, por sua vez, verifica-se a implantação de ferramentas gerenciais como o BSC, com o intuito de instrumentalizar a subjetividade dos indivíduos a favor dos interesses institucionais (ENRIQUEZ, 2009). Tais ferramentas se relacionam e geram impactos nas práticas cotidianas (ROUQUETTE, 2000) que envolvem a gestão de pessoas.
- c) O indivíduo, nesse cenário, constrói suas representações sociais confrontando seus conhecimentos, valores e metas pessoais com o “saber institucionalizado”, os modelos de comportamento e os objetivos estabelecidos pela instituição (CAVEDON; FERRAZ, 2005).

A unidade de registro adotada, por sua vez, foi o “tema”, que, segundo Bardin (1977), refere-se à parte de um texto que expressa certos significados em fragmentos obtidos a partir de critérios relacionados com o referencial teórico que orienta a análise.

A empresa pesquisada, doravante denominada Empresa B, constitui-se de órgãos normativos, conselho nacional e conselhos regionais, com a função de delinear as diretrizes e aprovar os resultados operacionais, além de órgãos executivos, compostos pelo departamento nacional e por representantes dos 27 departamentos regionais. O departamento nacional coordena a execução de políticas definidas pelo conselho nacional e de projetos, em parceria com os departamentos regionais, que executam os projetos e programas.

A Empresa B é um departamento regional integrante do Grupo A, com outras quatro instituições. Destaca-se, porém, que determinadas áreas da Empresa B são administradas de maneira compartilhada pelo Grupo A. O Gerente 1 (responsável pela gestão estratégica da Empresa B) afirma que, alinhada à tendência nacional, a Empresa B implantou o BSC em 2004, com o intuito de monitorar o seu desempenho estratégico. Destaca-se que foram entrevistados, além do Gerente 1, mais três gerentes da Empresa B. Do Grupo A foram entrevistados o Diretor, o Assessor do Diretor e o Assessor do RH. Na unidade organizacional "UOP 3", por sua vez, entrevistou-se o Gerente Geral, dois coordenadores e seis subordinados.

## Análise dos dados

A seguir, são analisadas as entrevistas dos atores organizacionais dos diferentes níveis da empresa, com o intuito de identificar as implicações do BSC nas representações sociais sobre as práticas de gestão de pessoas. As entrevistas foram realizadas no período entre 2004 e 2009. A análise está subdividida em três categorias, que subsidiarão as conclusões: desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas no cotidiano da empresa; relação entre práticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas; implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas. Destaca-se que os trechos das entrevistas foram transcritos de maneira direta, preservando os discursos dos atores e substituindo o nome real das instituições pelos nomes fictícios Empresa B e Grupo A.

### Desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas no cotidiano da empresa

Sobre o desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas, os dados revelaram que o Grupo A passou por mudanças que acabaram influenciando a operacionalização das políticas e práticas na empresa. Destaca-se a eleição de novo presidente em 2004, que assumiu com uma concepção de integração do grupo, o que afetou o setor de RH, já que antes "cada instituição tinha o seu departamento pessoal" (Assessora de RH) que desenvolvia suas políticas e práticas de gestão de pessoas. Conforme o Gerente 1 confirma:

"Por muitos anos o RH ficou sendo mais um departamento pessoal... Práticas de gestão praticamente não existiam... Era praticamente ponto, folha de pagamento, e pequenos benefícios. Gestão de RH praticamente não era feita... Com esta nova diretoria foi realizada uma reforma no setor de recursos humanos a fim de construir ferramentas de RH." (Gerente 1).

Verifica-se que a nova diretoria não se limita a compreender a ARH conforme a abordagem funcionalista, como um setor que deve se restringir à aplicação de técnicas, ferramentas e procedimentos (DAVEL; VERGARA, 2009a, p. 34). O setor de RH passou a ser visto como uma área responsável pela integração de valores (SCHEIN, 1985) e desenvolvimento de políticas de recursos humanos. Tais políticas, segundo Pagès et al. (1987), "são práticas de poder" que "formalizam as intenções da alta administração" (DAVEL; VERGARA, 2009a, p. 47).

Essa influência do presidente e da nova diretoria no setor de RH é confirmada pela Gerente de RH, que afirma que ficou surpresa com "as demandas do presidente" com relação à integração do grupo e desenvolvimento das práticas de gestão de

pessoas. Conforme informação da Assessora de RH, o BSC também influenciou o RH, já que um dos programas que possui mais investimento do setor se originou a partir de um dos objetivos estratégicos do BSC: "aumentar a escolaridade dos funcionários". Tal programa foi citado por outros funcionários, conforme fragmentos a seguir:

"A gente trabalha aqui 8 horas por dia e eu ter a oportunidade de estar estudando ao mesmo tempo pra mim é bom. E ter quem cobra isso, o meu serviço, me cobrando este estudo pra mim é bom." (Coordenador 1).

"Hoje nós temos também o programa que a gente chama Programa X, [...], ele consegue ajudar os funcionários que querem levar à frente o ensino regular pagando um percentual dos seus estudos." (Subordinado 6).

Ao analisar a maneira como as práticas de gestão de pessoas são implantadas, por sua vez, verifica-se que alguns aspectos se destacam: a falta de participação dos funcionários nas decisões e de conhecimento sobre as práticas de gestão de pessoas, conforme os fragmentos a seguir:

"Nós sentimos dificuldade aqui na unidade quando no início do ano anterior surgiu a ideia de integrar o grupo, e aí nós tínhamos duas opções: integra ou integra! E aí você sabe que a gente integra fisicamente, burocraticamente, mas no pessoal eu não me sinto muito integrada, não eu pessoa, mas eu funcionária." (Subordinado 1).

"É o seguinte: o termo gestão eu entendo como você administra pessoas. Olha, eu vejo que a prática aqui dentro, ela deixa um pouco a desejar, porque pelo período que eu *to* aqui tiveram três trocas de gestão e isto gera impacto porque se inicia o trabalho depois para." (Subordinado 2).

Esses fragmentos demonstram os efeitos das práticas de gestão de pessoas no cotidiano dos funcionários. O Subordinado 1 destaca a falta de diálogo, no que tange ao tema da integração das instituições do sistema. O Subordinado 2 afirma que a troca de gestão gera impacto no desenvolvimento da equipe, pois a cada gestão se interrompem os projetos e se iniciam novos. O diretor da empresa confirma essa informação e relata o caso do plano de cargos e salários:

"Então, *tava* pronto esse plano de cargos e salários, ai entrou na gestão do novo presidente do Grupo A em 2004, que foi, vamos acabar com o plano da Empresa. Tinha 3 meses que nós estávamos implantando o plano." (Diretor).

Tais afirmações vão ao encontro de Davel e Vergara (2009a), de que se priorizam as questões objetivas na relação com as pessoas e não se consideram as questões subjetivas nesse processo. Verifica-se, portanto, discordâncias com relação à forma com que as práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas. Outro ponto a se considerar é o confronto entre o vivido no cotidiano e o prescrito pela instituição (ROULEAU, 2009), assunto a ser discutido no próximo tópico.

### *Relação entre práticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas*

As discordâncias na forma com que as práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas na empresa acabam influenciando a relação com as práticas cotidianas. Os fragmentos seguintes revelam que há um conflito entre normas e regras corporativas e o cotidiano dos funcionários.

"Nós aqui sempre perguntamos se tem alguma norma corporativa. Nós sabemos que tem muitas normas, discordamos pela dificuldade que é, nós sabemos que foi imposta pelo departamento que talvez não conheçam exatamente a realidade das unidades, então a gente tenta ser flexível quanto a isso, indo diretamente ao centro, se eu posso ligar para o edifício do Grupo A e tentar manipular isso 'aê' pra conseguir o que eu preciso a gente faz." (Coordenador 1).

"Eu percebo que eles buscam cumprir as normas, mas ainda têm muita dificuldade de entender todas as normas. Até porque são muitas. Nós temos muitas normas corporativas [...]." (Gerente Unidade UOP 3).

Verifica-se que o Coordenador 1 afirma que a dificuldade em lidar, no dia a dia, com as normas impostas pelo departamento é tão evidente, que se faz necessário manipulá-las para alcançar os objetivos da própria instituição. O Gerente da Unidade UOP 3 reconhece a existência de muitas normas e a dificuldade de compreendê-las. Outro ponto a ser discutido é o conflito entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais, principalmente com relação à influência política que a organização recebe, conforme observado nos trechos a seguir:

“O que a gente observa aqui dentro da nossa empresa, por ser uma empresa muito política com interferências muito fortes, sazonalmente falando, é que muitas vezes você tem um plano de trabalho, um plano de ação, fruto de um planejamento estratégico que foi feito, e na execução deste plano naturalmente, a Empresa vai alterando a forma de executar.” (Gerente 2).

“A gente tem objetivos estratégicos e indicadores para medir este desempenho, a gente mede o desempenho e cobra o desempenho em cima de indicadores, então a forma de alinhar é fazer com que as pessoas saibam quais são os indicadores que elas vão ser medidas, o desempenho delas, e fazer esta medição e cobrar esta medição por estes resultados.” (Gerente 1).

Na opinião do Gerente 1, a maneira de lidar com o conflito de objetivos é a medição do desempenho por meio de indicadores, de modo a atender aos objetivos estratégicos da instituição, entretanto, o Gerente 2 revela que ocorrem situações em que o planejamento estratégico não é considerado e prevalecem interesses individuais em virtude da interferência política no processo.

No que se refere à cobrança de metas, verifica-se que os funcionários destacam dois aspectos que interferem no cotidiano do trabalho: a implantação do BSC e o início da nova gestão em 2004. Como se verifica nos trechos a seguir, o Subordinado 2 e o Subordinado 3 afirmam que não se cobrava metas antes de 2004. Os dois, inclusive, questionam as práticas adotadas depois de 2004, com ênfase em números e metas, o que na opinião desses funcionários acabou gerando queda na qualidade do serviço oferecido aos alunos.

“Era *light*. De lá pra cá a coisa foi apertando. De 2008 pra cá apertou mais... a gente trabalha com educação, com educação profissional que é um pouco diferente, então eu não sei até que ponto isto tá certo, cria números, números e números e a gente tá vendo alguns problemas, [...] você alcança os números, agora a qualidade destes números ... (?).” (Subordinado 3).

“Em 2004 iniciou a gestão do nosso atual presidente, antes disso, eu tô desde 1999, não se cobrava tanto. Poderia ser feito muito mais, mas não se cobrava, depois de 2004 começou esta questão de meta, metas a atingir, mas não se adequou a estrutura. Se tivesse feito uma adequação desta estrutura com certeza teria sido bem melhor, por exemplo, os laboratórios, a escola ela foi projetada pra trabalhar com uma quantidade de alunos, e hoje tá trabalhando com 20, 30.” (Subordinado 2).

O Assessor de Diretor confirma essas informações dos Subordinados 2 e 3, ao afirmar que a partir de 2004 “passou a se ter um sistema de trabalho mais profissionalizado no sentido de se buscar resultado, com o menor custeio possível e com maior rendimento do trabalho”. O Assessor RH, por sua vez, diz que é complicado trabalhar com metas e indicadores por causa da postura da alta direção, que exige integração de outros setores, mas aparentemente não senta para dialogar e definir a metodologia de trabalho.

“A dificuldade que a gente tem *prá* área corporativa, é que o sistema não é integrado. Nós somos integrados, *prá* atender a todos, mas eles estão separados, eles agem como se tivesse que ter um método, um jeito pra fazer *prá* cada um. É difícil, *prá* nós trabalharmos em cima de metas, indicadores. É difícil, é complicado porque a gente tem que se adaptar ao jeito deles [...] e o pior eu acho que eles não sentam *prá* discutir, então fica a sensação que a gente tá mandando os relatórios, mas eles não são utilizados.” (Assessor RH).

O Gerente 4 e o Gerente 1, no entanto, afirmam que o BSC trouxe benefícios para a instituição, principalmente com relação ao gerenciamento das atividades. Destaca-se que o Gerente 1 concorda com o Subordinado 2 com relação à inexistência de metas antes de 2004, o que na opinião do Gerente 1 mudou com a implantação do BSC.

“Em 2004 quando foi implantado o BSC duas coisas ficaram marcantes, primeiro foi a definição de indicadores e indicação de metas, estas metas propiciam você ter um horizonte, você ter um foco, você ter um objetivo a cumprir dentro da sua função, isto facilitou o gerenciamento das suas atividades, e também uma focalização das atividades que agregam valor ao se atingir a meta.” (Gerente 4).

“Antes do BSC nós não fazíamos medição de desempenho com cobrança, pra ter resultados, sempre tinha alguns indicadores dispersos, mas com a implantação do BSC nós pudemos ter uma medição focada no resultado, no objetivo principal, na missão da instituição [...] Antes você fazia uma previsão do que ia alcançar hoje você determina uma meta pra alcançar... Sem dúvida o BSC trouxe uma visão de medição de desempenho.” (Gerente 1).

Os depoimentos revelam o conflito entre práticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas. O indivíduo, no confronto diário com modelos de comportamento (metas, indicadores, normas corporativas e BSC), permeia esse saber institucionalizado de significados construídos de acordo com o contexto (CAVEDON; FERRAZ, 2005), com o intuito de “defini-las como conformes, ou divergentes” da realidade cotidiana vivida por ele (MOSCOVICI, 2003, p. 65).

O que se verifica nos depoimentos é que certas atitudes colaboram para o conflito entre o prescrito e o vivido na instituição (ROULEAU, 2009) e geram implicações para as práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas, como, por exemplo: a postura da alta gestão, que não consegue enxergar a realidade do funcionário (Coordenador 2) ao definir normas corporativas que não correspondem à “realidade das unidades” (Coordenador 1); a pressão política externa, que faz com que o “planejamento estratégico” (Gerente 3) prescrito não seja respeitado e prevaleçam os interesses de alguns sindicatos (vivido); e a ênfase em números, metas e indicadores (prescrito), que prejudica a relação com os alunos (vivido) e a qualidade dos serviços oferecidos, já que, em um espaço que tem capacidade para poucos estudantes, “hoje tá trabalhando com vinte a trinta” (Subordinado 2).

Percebe-se que são várias as situações que geram implicações nas práticas cotidianas dos funcionários. No próximo tópico, serão discutidas mais especificamente as implicações do BSC no cotidiano da instituição.

### *Implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas*

O indivíduo se relaciona com as práticas cotidianas por meio do processo de familiarização que envolve as representações sociais. Esse processo ocorre por meio da ancoragem e da objetivação, de modo a possibilitar ao sujeito a capacidade de nomear o não familiar e representar o que foi nomeado (CAVEDON, 1999). No presente caso, o não familiar é o BSC. Verifica-se nos trechos a seguir que, no processo de implantação do BSC, o envolvimento dos funcionários se restringiu à alta direção, nível gerencial e alguns representantes de processos considerados importantes para a instituição.

“As unidades foram envolvidas, tinham representantes, alguns momentos traziam todo mundo pra cá, gerentes, *prá* discutir.” (Assessor RH).

“A participação era feita basicamente com equipes de líderes. Eram as pessoas que tinham conhecimento de processos importantes da instituição que eram líderes, eram gerentes nas unidades. Teve o envolvimento da direção regional, todos os gerentes das unidades e pessoas representativas dos processos importantes da instituição.” (Gerente 1).

Os dados revelam que tal postura gerou resistência e insatisfação de alguns setores, principalmente em razão de três causas: desconhecimento da ferramenta; dificuldade de adaptação das pessoas ao uso de metas e indicadores; mudança no ritmo de trabalho dos funcionários para alcançar as metas definidas. Os Subordinados 5 e 6 reforçam a informação de que a falta de conhecimento sobre a ferramenta BSC é um dos motivos para a resistência e a dificuldade em sua implantação. O Subordinado 5, inclusive, destaca que os docentes são o nível hierárquico com menos informação sobre o BSC.

"Eu acho que a maioria aqui não conhece. Pode ser os superiores os coordenadores, gerente, acredito que todos eles conhecem, mas eu acho que a parte de docência, que é a maior parte dos funcionários, não tem conhecimento não." (Subordinado 5).

"Não é um programa que aqui na unidade esteja funcionando, que as pessoas tenham conhecimento, que saiba como funciona. Assim todo o processo, o mapa, nós tivemos reuniões não sei se foram todas as necessárias para implantação." (Subordinado 6).

Os Subordinados 1 e 6, por sua vez, destacam que o BSC aumentou a cobrança de metas e afetou o cotidiano dos funcionários, gerando mudança no ritmo de trabalho para alcançar as metas estabelecidas.

"A empresa vem de uma história, como se fosse um órgão público sem a gente ter muita cobrança, sem ter que apresentar muitas informações como uma empresa privada tem que dar resultado. Foi quando começou o BSC em 2004. Desde então que tá sendo cobrado da gente aluno-hora, [...] Metas bem desafiadoras, cada vez metas mais desafiadoras, cada ano mais desafiadoras." (Subordinado 6).

"A cada ano existe mais pressão, mais cobrança, muito mais. Tudo o que você faz ainda é pouco, você cumpriu sua meta ótimo, ano que vem você dobra ela, eu que já entrei no processo, quem é da velha guarda tá trocando parafuso de lugar, era muito sereno e agora tá muito acalorado..." (Subordinado 1).

Verifica-se, por meio da análise dos diferentes trechos dos entrevistados, que cada nível hierárquico sofreu implicações do BSC de uma maneira diferente em suas práticas cotidianas (DOISE, 2002). Os gerentes do nível da alta direção compreendem o BSC como uma ferramenta que transformou a instituição no que se refere ao estabelecimento de metas, indicadores e acompanhamento de projetos. O Gerente 3, entretanto, reconhece a necessidade de uma boa comunicação do gestor com os membros de sua equipe para evitar resistências e críticas à implantação da ferramenta.

"[...] eu acho que foi um sistema que veio transformar a cultura da instituição, acompanhamento dos processos, acompanhamento das ações, dos projetos. Com certeza mudou muito a cabeça das pessoas, principalmente dos gerentes das unidades né? Dos coordenadores das pessoas, o corpo gerencial, de cada unidade." (Assessor do Diretor).

"O BSC é uma ferramenta que é usada em grandes corporações, que pra mim é eficaz, você recebe indicadores essenciais, estabelecido dentro do sistema, qual é o grande gargalo, como que o gestor pega aquela planilha, decodifica aquilo e principalmente, ele passa aquilo pra o time?" (Gerente 3).

O Coordenador 2 destaca que a relação com o BSC se limita à alimentação de informações e à elaboração de relatórios. Ele compreende o BSC como uma ferramenta de controle de prazos, um painel de bordo, um sistema que deve ser alimentado com informações:

"Prazo, porque a gente tem metas, porque a gente tem que ficar alimentando o sistema com informação e o BSC, ele te dá o caminho *prá* onde você quer chegar, seria como uma ferramenta de controle, um painel de bordo né, as pessoas tem que tá se monitorando, cada pessoa é uma peça que faz parte de um todo, várias analogias são colocadas aí." (Coordenador 2).

Tal afirmação revela que o BSC foi utilizado na empresa como um instrumento de poder, uma maneira de impor a vontade da alta direção sobre os outros níveis hierárquicos, justificada pelos argumentos de eficácia e eficiência, a fim de não assumir

a relação dessas ações com o lucro e o poder (PAGÈS et al., 1987). Os subordinados, por sua vez, destacam que apesar de não conhecerem todo o BSC, acreditam que a ferramenta tem sido utilizada para determinar e monitorar as metas, e isso gera impacto no cotidiano do trabalho com a busca pelo alcance da meta a qualquer custo, conforme afirmação dos Subordinados 4 e 8 e exemplo citado pelo Subordinado 5:

“Eles não pensam em você, eles querem é começar o curso, eles pensam nas metas.” (Subordinado 4).

“Talvez eu esteja executando sem eu perceber, [...] o BSC tem as ferramentas de estatística também né? Talvez eles estejam se baseando nelas pra fazer essas metas assim, essa cobrança de metas.” (Subordinado 8).

“Um exemplo é quando chega um curso em cima da hora e você não tem tempo de fazer um plano de aula, segunda-feira vai começar um curso, tá na sexta e na segunda vai começar um curso, e o plano de aula não tá pronto, depois que eu terminei o curso, que eu percebi se eu começasse ele de uma maneira, o final seria mais proveitoso pras pessoas.” (Subordinado 5).

Tais afirmações demonstram que o BSC gerou implicações nas representações sociais das práticas de gestão de pessoas, de diferentes maneiras e nos vários níveis hierárquicos da empresa.

## Considerações finais

Como proposto na discussão teórica, este estudo de caso avalia e discute o processo no qual o BSC gera implicações nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas. Esta análise se fez com base nas representações sociais (MOSCOVICI, 2003) que “orientam os comportamentos e as práticas” dos sujeitos (ALMEIDA, 2005, p. 123). Desse modo, o indivíduo se relaciona com as práticas cotidianas por meio do processo de familiarização que envolve as representações sociais. O objetivo foi compreender a repercussão da ênfase nas questões objetivas, na relação da empresa com os colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos.

No processo de análise de dados, destacou-se a eleição do novo presidente com a filosofia de integração das instituições do Grupo A e a implantação do BSC, como mudanças que influenciaram as práticas de gestão de pessoas. A tendência de implantar ferramentas gerenciais de controle na área de recursos humanos e de integrar a gestão e o controle das instituições faz parte do que Paula e Wood Junior (2008, p. 129) definiram como “homogeneização de conceitos e práticas”, na qual “o mundo é controlável e todos os problemas do mundo podem ser resolvidos pela administração”.

Tais mudanças confirmam o que dizem Davel e Vergara (2009a) sobre a priorização das questões objetivas na relação com as pessoas e a não consideração das questões subjetivas nesse processo. Observou-se, nos dados analisados, o conflito entre o prescrito pelas práticas de gestão de pessoas e o vivido nas práticas cotidianas (ROULEAU, 2009), como, por exemplo: a postura da alta direção, que não conhece a realidade dos funcionários e desenvolve normas corporativas que não correspondem à realidade cotidiana dos atores organizacionais. No entanto, por causa da delimitação da pesquisa, o estudo se dedicou mais especificamente à análise das implicações do BSC nas representações sociais sobre as práticas de gestão de pessoas.

Na análise das categorizações, verificou-se que a *alta direção* utilizou o BSC para impor seus interesses aos outros níveis hierárquicos, por meio da utilização de metas, indicadores e relatórios, gerando implicações nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas de maneiras diferentes nos níveis hierárquicos da empresa. Os *gerentes do nível da alta direção*, portanto, compreendem o BSC como uma ferramenta que transformou a instituição, tornando-a mais profissional no que se refere ao estabelecimento de metas, indicadores e acompanhamento de projetos. Os *coordenadores e o assessor de RH* entendem o BSC como uma ferramenta de controle de prazos, um painel de bordo, um sistema que tem que ser alimentado constantemente com informação.

Os *subordinados*, por sua vez, acreditam que a ferramenta tem sido utilizada para determinar e monitorar as metas, o que impactou o seu cotidiano com a mudança no ritmo de trabalho para alcançá-las. Além disso, eles afirmam que o BSC gerou implicações na qualidade do serviço oferecido aos alunos, pois a ênfase na cobrança de resultados não foi acompanhada de investimentos na infraestrutura, como, por exemplo, a capacidade dos laboratórios. Os servidores também revelam que ocorreu uma mudança na exigência da empresa no que se refere ao nível de escolaridade, com a implantação do Programa "X", resultado de um dos objetivos estratégicos definidos no BSC. Esse programa obrigou os funcionários a utilizarem o seu tempo livre para frequentar cursos, com o intuito de aumentarem o seu grau de escolaridade, reduzindo o tempo dedicado à convivência familiar, por exemplo. Outra implicação revelada pelos servidores foi a medição do desempenho, que leva em consideração apenas os objetivos da empresa, sem considerar os objetivos individuais do funcionário, o que vai ao encontro da afirmação de Enriquez (2009), de que a organização busca integrar a subjetividade do indivíduo aos objetivos estratégicos da empresa, por meio da utilização de ferramentas de gestão.

Essas implicações nas práticas cotidianas, entretanto, não foram capazes de modificar as representações sociais sobre as práticas de gestão de pessoas existentes antes da implantação do BSC. O BSC trouxe novas metodologias para integrar os objetivos individuais dos subordinados aos objetivos da alta direção, gerando implicações e mudanças nas *práticas cotidianas*, entretanto, a *representação social* das práticas de gestão de pessoas como instrumento de poder da alta direção não foi modificada. Tal constatação vai ao encontro do que afirma Rouquette (2000, p. 43), de que há uma correlação entre *práticas* e *representações sociais* e não uma dependência causal, sendo "as representações como uma condição das práticas, e as práticas como um agente de transformação das representações", ou seja, as mudanças e implicações ocorridas nas práticas cotidianas (vividas pelo indivíduo) não resultaram na transformação das representações sociais sobre as práticas de gestão de pessoas (impostas pela alta direção).

Na atualidade, este estudo oferece informações sobre como os indivíduos lidam com os conflitos entre o prescrito e o vivido na instituição (ROULEAU, 2009). Verificase que cada nível hierárquico reage às pressões para o alcance das metas previstas no BSC de uma maneira diferente. Os *gerentes da alta direção* compreendem a ferramenta como um instrumento para impor sua vontade aos outros níveis hierárquicos, os *coordenadores* e o *assessor de RH* acreditam que o BSC é utilizado para o controle de prazos. Os *subordinados*, por sua vez, são os que mais sofrem os impactos do BSC em suas práticas cotidianas, pois são afetados diretamente com a medição de desempenho que só leva em consideração os objetivos organizacionais, ignorando os objetivos individuais. O conhecimento sobre a relação entre BSC, práticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas contribui para os gestores lidarem com a diversidade de opiniões, objetivos e comportamentos dos atores organizacionais (SILVA et al., 2006).

Como limitações do trabalho, pode-se discutir a generalização das conclusões, já que este estudo busca "generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)" (YIN, 2001, p. 29). Além disso, ao utilizar a estratégia de entrevistas, os sujeitos da pesquisa podem revelar informações que não correspondem "à prática do grupo pesquisado". Para superar esse limite, buscou-se estabelecer uma relação de confiança entre pesquisador e entrevistado, na qual ele mesmo indica outros sujeitos que podem corroborar as opiniões reveladas na entrevista (SÁ, 1998, p. 51).

Como contribuição para trabalhos futuros, a intenção é que este estudo colabore para a discussão das subjetividades na gestão de pessoas e que os seus resultados possam facilitar a compreensão das questões que envolvem as práticas de gestão de pessoas e a relação com as práticas cotidianas. Sugere-se como oportunidade de pesquisa o aprofundamento da discussão sobre as implicações da pressão política externa no conflito entre o prescrito e o vivido nas instituições (ROULEAU, 2009), fator identificado neste estudo como causa de dificuldades na relação da organização com os funcionários.

## Referências

- ALMEIDA, L. M. A pesquisa em representações sociais: proposições teórico-metodológicas. In: SANTOS, M. F. S.; ALMEIDA, L. M. *Diálogos com a teoria das representações sociais*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2005.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CAVEDON, N. R. As representações sociais dos universitários sobre o trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais... Anpad*, 1999.
- CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. S. Representações sociais e estratégias em pequenos comércios. *RAE – eletrônica*, v. 4, n. 1, art. 14, jan./jun. 2005.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2009a.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Subjetividade, sensibilidades e estratégias de ação. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2009b.
- DOISE, W. Da psicologia social a psicologia societal. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 18, n. 1, jan./abr. 2002.
- DUTTA, S.; REICHELSTEIN, S. Leading indicator variables, performance measurement, and long-term versus short-term contracts. *Journal of Accounting Research*, v. 41, n. 5, p. 837-866, dez. 2003.
- EDENIUS, M.; HASSELBLADH, H. The balanced scorecard as an intellectual technology. *Organization*, v. 9, n. 2, p. 249-274, 2002.
- ENRIQUEZ, E. Interioridade e organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2009.
- FARR, R. M. Representações sociais: a teoria e sua história. In: GUARESHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. *Textos em representações sociais*. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- GAULEJAC, V. de. *Gestão como doença social – ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Brasil, 2007.
- JOVCHELOVITCH, S. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In: GUARESHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. *Textos em representações sociais*. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LAROCHE, H. From decision to action in organizations: decision-making as a social representation. *Organization Science*, v. 6, n. 1, p. 62-75, jan./feb. 1995. Focused Issue: European Perspective on Organization Theory.
- LIMA, M. E. A. *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- MOSCOVICI, S. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. Petrópolis: Vozes, 2003.

MOSCOVICI, S. *Social representations theory and social constructionism*. Social representations mailing list 1. Mensagens postadas entre 28 de abril e 27 de maio, 1997. Disponível em: <<http://psyberlink.flogiston.ru/internet/bits/mosc1.htm>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. de; WOOD JUNIOR, T. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: WOOD JUNIOR, T. *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 2008.

PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987. p. 97-141.

PAULA, A. P. P. de; SILVA, R. S. Balanced scorecard: o discurso da estratégia e o controle social nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* Anpad, 2005.

PAULA, A. P. P. de; WOOD JUNIOR, T. Pop-management. In: WOOD JUNIOR, T. *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 2008.

ROULEAU, L. Emoção e repertórios de gênero nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2009.

ROUQUETTE, M. L. Representações e práticas sociais: alguns elementos teóricos. In: MOREIRA, A. S. P.; OLIVEIRA, D. C. *Estudos interdisciplinares de representação social*. 2. ed. Goiânia: AB, 2000.

SÁ, C. P. *A construção do objeto de pesquisa em representações sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998.

SCHEIN, E. *Organization cultures and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 1-26; 70-96.

SILVA, A. R. L. et al. Contradições gerenciais na disseminação da cultura corporativa: o caso de uma estatal brasileira. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 40, p. 357-384, 2006.

SILVA, A. R. L. et al. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambiguidade. *RAC*, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 11-34, jan./mar. 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOOD JUNIOR, T. *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 2008.

**Submissão: 19/12/2014**

**Aprovação: 09/10/2015**

ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS E QUALIDADE  
DO TRABALHO NA EUROPA. DESAFIOS PARA  
ORGANIZAÇÕES E PROFISSÕES NO SETOR PÚBLICO  
DE SAÚDE

**Maria das Dores Horta Guerreiro\***  
**Ana Margarida Martins Barroso\*\***  
**Eduardo Alexandre Anastácio Rodrigues\*\*\***

Resumo

**E**m um contexto global marcado pela intensificação da competitividade, tem sido reconhecida a necessidade de se identificar as características das “organizações saudáveis”, entendidas como aquelas com a “agenda dual” de consecução dos seus objetivos organizacionais e, simultaneamente, de promoção da qualidade de vida dos trabalhadores. Focando especificamente o caso das organizações do setor público de saúde, este artigo discute como é que as demandas de produtividade estão influenciando a qualidade de vida dos profissionais de saúde na Europa. A análise baseia-se nos resultados do projeto QUALITY, financiado pela Comissão Europeia. Conjugando métodos quantitativos e qualitativos, 32 organizações foram analisadas, com recurso a cerca de 8 mil questionários e 111 entrevistas com trabalhadores europeus de oito países. Este artigo foca a qualidade do trabalho nos vários países, apresentando depois um estudo de caso intensivo em um hospital universitário português. Os resultados demonstram diferenças significativas entre países que têm como fatores explicativos o seu funcionamento institucional e o contexto socioeconômico. Foram também encontradas diferenças entre grupos profissionais, justificadas pelas distintas condições de trabalho a que estão expostos.

**Palavras-chave:** Organizações saudáveis. Qualidade de vida. Hospitais públicos. Profissões. Europa.

HEALTHY ORGANIZATIONS AND QUALITY OF WORK  
IN EUROPE. CHALLENGES FOR ORGANIZATIONS AND  
OCCUPATIONS IN THE PUBLIC HEALTH SECTOR

Abstract

**I**n a worldwide context shaped by the intensification of global competitive demands, there is a growing need to identify the features of “healthy organizations”, perceived as those with the “dual agenda” of pursuing their core business objectives while simultaneously meeting their employees’ needs for quality of working life. Focusing the specific case of public healthcare sector organizations, this article discusses how increasing organizational demands are influencing the quality of working life of healthcare occupations. The analysis is based in the results of the EU funded project QUALITY. With a multi-method approach that combined quantitative and qualitative research methods, 32 organizations were surveyed and around 8.000 questionnaires and 111 in-depth interviews were conducted to European professionals

\**Doutora em Sociologia pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Professora do Departamento de Sociologia do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). E-mail: Maria.guerreiro@iscte.pt*

\*\**Doutora em Sociologia pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Investigadora do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-IUL). E-mail: margarida.barroso@iscte.pt*

\*\*\**Licenciado em Sociologia pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Assistente de Investigação no Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-IUL). E-mail: Eduardo.rodriques@iscte.pt*

from eight countries. This article focuses the quality of working life in healthcare occupations in these countries, presenting then an organizational case study undergone at a Portuguese university hospital. Results show significant differences between countries, which can be explained by its institutional functioning and socioeconomic context. Differences amongst occupational groups were also found and can be justified by the distinct working associated to each occupation.

**Keywords:** Healthy organizations. Quality of life. Public hospitals. Occupations. Europe.

## Introdução

A pesquisa sobre a qualidade de vida no trabalho tem mostrado algum dinamismo nas ciências sociais contemporâneas. A emergência da chamada sociedade do conhecimento e a percepção dos seus efeitos sobre a reconfiguração dos locais de trabalho têm intensificado o interesse sobre a forma como as organizações estão promovendo o bem-estar dos trabalhadores, enquanto tentam, simultaneamente, cooperar com a mudança. Em um contexto de grandes exigências organizacionais, tem sido reconhecida como central a necessidade de se identificar as características das organizações "saudáveis", entendidas como aquelas que cumprem os seus objetivos organizacionais e, simultaneamente, promovem a qualidade de vida dos seus recursos humanos (LEWIS, 2008; LEWIS et al., 2011).

Neste artigo, propomos uma reflexão sobre o conceito de organização saudável e sua relação com a qualidade de vida no trabalho. Tendo como referência o projeto europeu "Quality of life in a changing Europe" (QUALITY), mostramos como as dimensões estrutural e institucional se articulam com as componentes organizacionais e ocupacionais na determinação daquilo que os trabalhadores consideram que deve ser um bom trabalho.

O projeto QUALITY foi desenvolvido em oito países europeus para que diferentes modelos de Estado-Providência pudessem ser analisados no estudo da qualidade de vida no trabalho. Assim, participaram do estudo a Finlândia e a Suécia, países representativos de um modelo social-democrata e universalista de Estado de bem-estar; a Alemanha e a Holanda, com um modelo corporativista e conservador; a Hungria e a Bulgária, ilustrativos de regimes pós-comunistas; o Reino Unido, representando um modelo liberal; e Portugal, exemplificativo de um regime subprotetor e mediterrânico. Seguindo a tipologia de Esping-Andersen (1990), cada tipo de Estado-Providência tem características distintivas no que diz respeito à configuração do mercado de trabalho, às dinâmicas de emprego, às políticas de família e de igualdade de gênero, aos sistemas de segurança social e de relações industriais (KOVACHEVA; DOORNE-HUISKES; ANTILLA, 2011). A seleção dos países participantes do estudo procurou, dessa forma, abranger a diversidade interna europeia.

O estudo foi desenvolvido no setor dos serviços, que tem aumentado consideravelmente a sua representação na economia global nas últimas décadas, mas sem que esse crescimento tenha refletido também no aumento das pesquisas sobre as suas especificidades (VAN DER LIPPE et al., 2011). Dentro do setor dos serviços, foram selecionadas quatro áreas de atividade: a financeira, que combina formas tradicionais e modernas de organização do trabalho; o varejo, ilustrativo de um setor de atividade tradicional que continua a empregar uma proporção significativa de mão de obra pouco qualificada; as tecnologias de informação, exemplificativas de uma área altamente competitiva que emprega uma grande proporção de profissionais muito qualificados; e o setor público de saúde, especificamente representativo das organizações tradicionais, públicas, não lucrativas, que também empregam pessoal muito especializado e qualificado (VAN DER LIPPE et al., 2011). Cada país participante selecionou uma organização em cada um desses setores de atividade, em um total de quatro organizações por país, somando 32 ao todo, para a aplicação de um inquérito por questionário. Posteriormente, cada país escolheu uma dessas organizações para

o desenvolvimento de um estudo de caso intensivo, tendo sido realizados, no total, oito estudos de caso.

Neste artigo, analisamos especificamente o caso das organizações de prestação de cuidados de saúde e dos seus trabalhadores. Começamos com uma breve reflexão sobre o conceito de "organização saudável" e sua relação com a qualidade de vida no trabalho nas sociedades contemporâneas, sublinhando os desafios que se colocam às organizações de saúde pública. Depois de apresentada a metodologia, a primeira parte da análise dedica-se à discussão dos resultados do questionário no setor e nas profissões de prestações de cuidados de saúde, nos oito países em estudo. Nesta análise, focamos concretamente quatro pontos críticos para a análise da qualidade de vida no trabalho: tempo de trabalho, insegurança do emprego, pressões associadas ao trabalho e exigências da carreira profissional. Na segunda parte da análise, discutimos as percepções dos trabalhadores sobre o que deve ser uma organização saudável, à luz dos resultados do estudo de caso desenvolvido em Portugal em um hospital público universitário. Esta análise desenvolve-se em torno das dimensões consideradas relevantes nas entrevistas em profundidade levadas a cabo com profissionais da organização: as condições físicas de trabalho, a insegurança do emprego, os salários e a intensificação do trabalho. Terminamos com uma discussão sobre as contribuições científicas desses resultados e com reflexões sobre a pesquisa futura.

### *Organizações saudáveis e qualidade de vida no trabalho nas sociedades contemporâneas*

A emergência da sociedade do conhecimento trouxe novos desafios à promoção da qualidade de vida no trabalho. O desenvolvimento tecnológico veio melhorar os níveis de conforto das populações e aumentar o acesso a bens materiais e simbólicos necessários para o bem-estar geral. O uso de novas tecnologias de comunicação e informação no processo produtivo veio também reconfigurar os locais de trabalho e as características do emprego, que passou a requerer cada vez menos esforço físico. O conhecimento, tal como o entendemos hoje, tende a mudar a estrutura das organizações, fazendo com que sejam menos burocratizadas e tenham menos níveis hierárquicos, tornando as fronteiras mais difíceis de serem delimitadas e criando uma verdadeira atividade organizacional em rede (REICH, 1993; CASTELLS, 1997). As mudanças a que o trabalho e o emprego estão expostos em uma economia global altamente competitiva podem refletir-se, por exemplo, nos tempos de trabalho, com a fácil transposição de barreiras físicas e espaciais e com a gestão dos tempos de trabalho dessincronizados em todo o mundo (CASTELLS, 1997).

O surgimento de novas formas de organizar o trabalho possibilitou a redução da rigidez dos tempos de trabalho e da organização das tarefas. No entanto, essa maior flexibilidade permitiu também o crescimento da incerteza nas relações de emprego e o aumento dos processos de intensificação do trabalho (CASACA, 2005; KÓVACS, 2006).

Como resultado da desregulação das relações de emprego, que ocorreu simultaneamente em diferentes sociedades e se baseia na disseminação de novos valores de referência e culturas organizacionais, algumas empresas tendem a defender a melhoria permanente e a modernização pela introdução de mecanismos de reestruturação que implicam, por exemplo, a redução do número de trabalhadores permanentes, a intensificação dos tempos de trabalho ou o recurso a práticas de *outsourcing*. Para alguns autores (DIMAGGIO, 2001; PINTO, 2006), essas mudanças tendem a colocar os trabalhadores em um segundo nível de prioridade, não se reconhecendo a sua importância para a obtenção dos resultados esperados com essas mudanças e negligenciando efeitos secundários dessas mesmas mudanças, como o decréscimo do bem-estar desses trabalhadores e da sua qualidade de vida em geral. O aumento dos sentimentos de insegurança e dos níveis de estresse (DEN DULK et al., 2011; PRÄG et al., 2011), assim como a diminuição da motivação e

da integração dos trabalhadores (SCHAUFELI; BAKKER, 2004), são efeitos possíveis dessas mudanças, com impacto nos níveis de produtividade das organizações e dos países (DEN DULK et al., 2011).

As consequências dessas transformações no mercado de trabalho e nas práticas de gestão de recursos humanos geraram um conjunto de discussões nos planos político e institucional, e diferentes estratégias de promoção de melhores condições de vida e de trabalho foram desenvolvidas nas décadas de 1990 e início de 2000. A agenda do trabalho decente, da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1999), e o objetivo de mais e melhor emprego, definido pela Estratégia de Lisboa da União Europeia (EU, 2004; EU, 2007), refletem algumas das preocupações com a promoção da qualidade de vida da população trabalhadora.

Na esfera da produção científica, a necessidade de se estudar a qualidade de vida no trabalho em um contexto globalizado tem também sido bastante acentuada. Nos diferentes campos disciplinares, o trabalho tem sido identificado como uma dimensão central na vida humana e, como tal, um fator decisivo na avaliação que os indivíduos fazem do seu bem-estar e qualidade de vida. Na análise da qualidade de vida, também tem sido dada atenção à necessidade de se conjugarem elementos de natureza objetiva ou material, como as condições de trabalho, o salário ou a proteção social, com aspectos de natureza subjetiva, como a sensação de bem-estar, a felicidade e a integração social (DIENER, 1994; VEENHOVEN, 2000).

Green (2006) apresenta a qualidade de vida no trabalho como um conjunto de características que oferecem bem-estar aos trabalhadores. Autonomia, trabalho em equipe, desenvolvimento pessoal e salário são alguns dos aspectos que podem indicar que um trabalho tem qualidade. Madureira Pinto (2006), em diálogo com Serge Paugam (2000), também afirma que as características do emprego, as relações de emprego e o salário, as condições técnicas e materiais do trabalho e a qualidade dos contextos de trabalho são essenciais para a relação subjetiva que os trabalhadores criam com a esfera social do trabalho.

No estudo da qualidade de vida, Allardt (1993) identifica três dimensões de análise centrais: *ter*, que corresponde às condições materiais de vida; *ser*, que diz respeito à dimensão de integração social e identidade; e *amar*, que se relaciona com as relações afetivas e interpessoais. Esse modelo pode ser utilizado para articular a esfera do trabalho com o bem-estar e a satisfação com a vida, já que essas três dimensões estão também presentes na esfera do trabalho.

Também o conceito de *capability*, de Amartya Sen (1999), que inclui a capacidade individual para escolher uma ocupação que confira satisfação e permita o desenvolvimento pessoal, é essencial para a compreensão da qualidade de vida e do trabalho no mundo atual, em que o conhecimento, as qualificações e a aprendizagem são centrais para o bem-estar dos trabalhadores (SEN, 1999).

Face às características que o trabalho assume nas sociedades contemporâneas e às necessidades de promoção da qualidade de vida no trabalho, a comunidade acadêmica tem também discutido os critérios que determinam se uma organização é, ou não, saudável (LEWIS, 2008). De um modo geral, os autores convergem ao defender que há uma interdependência entre o bem-estar da organização e dos indivíduos, sendo que, para ser saudável, uma organização deve ser eficaz naquilo que faz e, ao mesmo tempo, na garantia da satisfação das necessidades dos seus recursos humanos (LEWIS et al., 2011). Desse modo, as organizações saudáveis são aquelas que "reconhecem que as necessidades dos trabalhadores e da organização são mutuamente dependentes e que procuram aplicar a agenda dual de qualidade de vida dos trabalhadores e sucesso organizacional e sustentabilidade" (LEWIS et al., 2011).

A análise realizada neste artigo reflete a articulação das várias perspectivas teóricas sobre o tema da qualidade de vida no trabalho, estudando um contexto organizacional específico, particularmente relevante para o debate sobre o que são "organizações saudáveis": o dos hospitais públicos. O setor público de saúde tem sofrido mudanças estruturais e organizacionais significativas nas últimas décadas. Também aqui, novas tecnologias e sistemas de informação estão promovendo outras formas de organizar o trabalho que requerem saberes profissionais inovadores, podendo contribuir

para a desvalorização do conhecimento anterior. Por exemplo, a forma como certas tarefas são feitas, como o cuidado é prestado ou como certos problemas de saúde são diagnosticados podem substituir a perícia e os conhecimentos tradicionais de alguns profissionais, com procedimentos ou sistemas automatizados. Esse fenômeno requer particular atenção quando falamos da relação entre diferentes grupos ocupacionais em uma organização. Os princípios do "New public management" (FERLIE et al., 1996), o controle dos procedimentos de trabalho, a transparência e a responsabilização podem interferir na forma como os profissionais se relacionam entre si. Do mesmo modo, as recorrentes demandas de racionalização dos serviços públicos, muitas vezes no sentido da sua privatização, ou tendo como objetivo a consolidação de princípios neoliberais, fazem com que algumas empresas ou organizações se distanciem de todo um conjunto de preocupações com o bem-estar dos seus recursos humanos, criando dificuldades acrescidas para que os profissionais possam ter qualidade de vida.

A prevalência de pessoal altamente qualificado e especializado e de grupos profissionais com forte reconhecimento e valorização social, associada a relações de emprego mais flexíveis e à emergência de novas formas de gestão organizacional no setor público (BOVAIRD; LOFFLER, 2003), conferem às organizações de saúde pública características únicas e uma configuração particular quanto às implicações das mudanças na qualidade de vida dos profissionais que nela trabalham. Como resultado, vários estudos têm procurado identificar os padrões de qualidade de vida no trabalho no setor da saúde e, em particular, dentro dos grupos profissionais associados à prestação de cuidados de saúde. Por exemplo, Asaiag et al. (2010) destacam o agravamento da qualidade de vida e os casos de *burnout*, exaustão emocional e despersonalização em uma amostra de médicos residentes em um centro hospitalar de Curitiba. Paiva e Avelar (2011) sublinham, por outro lado, os elevados níveis de realização profissional em um serviço de atendimento móvel de urgência, denotando, porém, o efeito adverso das más condições físicas, nomeadamente das infraestruturas, do trabalho por escala e da intensidade dos horários. Bastos e Lira (1997) evidenciam a relação entre as práticas organizacionais e os níveis de comprometimento no trabalho no centro de internamento de um hospital. Lacaz (2000), noutro sentido, analisa a qualidade de vida na perspectiva das mudanças na organização do trabalho, evidenciando o impacto positivo da gestão participativa na moderação dos efeitos nocivos da intensificação e da precariedade do trabalho.

## Metodologia

Para analisar a qualidade de vida no trabalho em oito países europeus e em quatro setores de atividade, o projeto QUALITY (2006-2009) seguiu uma abordagem metodológica mista que combinou métodos quantitativos e qualitativos de investigação.

A primeira fase da coleta de dados consistiu na aplicação de um inquérito por questionário nos locais de trabalho selecionados. O questionário incluiu questões sobre o passado e o futuro das condições de trabalho dos inquiridos e das organizações de trabalho em causa, tendo sido também colocadas questões diretamente relacionadas com as práticas organizacionais em curso no momento da aplicação do questionário. Tendo em conta eventuais mudanças ocorridas nos seus locais de trabalho e/ou nas suas vidas pessoais, os inquiridos foram também chamados a avaliar a sua qualidade de vida presente e a imaginar o que seria o seu futuro no curto prazo.

Os questionários foram aplicados por meio de uma plataforma *on-line*, disponibilizada na intranet de cada organização, e de entrevistas face a face para preenchimento dos questionários. Em um processo de amostragem por conveniência, 7.974 questionários foram preenchidos, sendo que 1.651 correspondem ao setor público de saúde nos oito países.

O questionário foi desenvolvido em torno de quatro grandes dimensões de análise: a satisfação geral com a vida; a satisfação com o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar; o compromisso com o trabalho; e o estado de saúde. Para cada

dimensão foram identificadas diversas variáveis passíveis de medi-las<sup>1</sup>. Com base nos resultados do questionário, neste artigo analisamos quatro variáveis que demonstraram ser essenciais para a compreensão da qualidade de vida nas ocupações do setor: as horas de trabalho; a insegurança do emprego; a pressão do trabalho; e as exigências para progressão na carreira. A análise focou quatro grupos ocupacionais nos vários países: médicos e enfermeiros (profissões que requerem qualificações especializadas de grau superior); técnicos complementares de diagnóstico (profissões que requerem qualificações especializadas de nível técnico, podendo ou não corresponder a um grau superior); pessoal administrativo (profissões que requerem qualificações de nível secundário); e auxiliares de ação médica (profissões que requerem qualificações básicas). No total, foram inquiridos 173 médicos, 818 enfermeiros, 146 técnicos complementares de diagnóstico, 183 administrativos e 115 auxiliares de ação médica.

Na segunda fase de recolha de dados, foram realizados estudos de caso organizacionais nos diferentes setores de atividade em todos os países participantes. Neste artigo, apresentamos o estudo de caso português, realizado em um hospital universitário que emprega cerca de 5 mil trabalhadores e que registra um dos maiores volumes assistenciais do país. Quando o estudo foi realizado, 71% da força de trabalho do hospital era feminina, 72% tinham ensino superior e a média de idades situava-se nos 39 anos (VAN DER LIPPE et al., 2011). O estudo de caso teve lugar no serviço de urgência do hospital e 16 entrevistas intensivas foram realizadas com vários profissionais (cinco médicos, seis enfermeiros, dois técnicos complementares de diagnóstico, três auxiliares de ação médica). As entrevistas focaram as trajetórias pessoais e profissionais dos entrevistados e, tal como no questionário, foi pedido aos trabalhadores que avaliassem a sua qualidade de vida presente e futura. Foi-lhes também pedido que refletissem sobre os significados do conceito de "organização saudável", indicando quais características uma organização deveria idealmente ter para que pudesse ser considerada um bom local de trabalho. Este artigo apresenta os resultados específicos dessa análise.

## Resultados

### Qualidade do trabalho nos hospitais públicos europeus: pontos críticos

#### Horas de trabalho

A análise dos tempos de trabalho é fundamental para a compreensão dos padrões de qualidade de vida em um dado país ou ocupação, sendo essa uma variável diretamente relacionada com outros indicadores de qualidade de vida, como as necessidades de descanso, lazer, tempo para a família ou para a vida social.

Neste estudo, examinamos os tempos de trabalho com base nas horas médias de laboração semanal que os diferentes profissionais declararam praticar. Começando por uma análise ao nível das diferenças entre países, os resultados encontrados nas organizações e nas profissões aqui em estudo seguem, em larga medida, os padrões gerais dos tempos de trabalho em cada um dos países. Desse modo, nos países onde as horas médias de trabalho semanal são mais baixas para o total da população, como é o caso da Holanda e da Alemanha, os profissionais do setor público de saúde tendem também a trabalhar menos horas. Por outro lado, os profissionais desse setor trabalham mais horas nos países onde os horários semanais são também mais alargados, como é o caso da Hungria e de Portugal. Segundo os dados mais recentes do Eurostat (Gabinete de estatísticas da União Europeia), em 2013, as horas de tra-

<sup>1</sup> Para uma explicação mais detalhada dos procedimentos metodológicos e de todas as variáveis incluídas no estudo, ver Van Der Lippe et al. (2011).

balho semanais na Holanda e na Alemanha situavam-se nas 30.0 e nas 35.3 horas, respectivamente, para o total da população empregada (EUROSTAT, 2013). Já na Hungria e em Portugal, as horas de trabalho praticadas situavam-se nas 39.5 e 39.4, respectivamente (EUROSTAT, 2013). Assim, a distribuição dos tempos de trabalho na nossa amostra não se diferencia muito dos dados globais conhecidos para cada país. No entanto, esses valores globais escondem realidades muito diferenciadas entre os grupos ocupacionais e, inclusive, no interior de cada país.

A análise por profissão demonstra que os médicos são o grupo ocupacional que trabalha mais horas por semana em todos os países. É na Hungria que os médicos trabalham mais horas (52.3), sendo seguida pela Alemanha (52.1), Suécia (49.8) e Portugal (49.6). Possivelmente como consequência dos tempos de trabalho praticados no país, a Holanda é o único país onde os médicos declaram trabalhar menos de 40 horas semanais médias. Enfermeiros e técnicos complementares de diagnóstico demonstram também estar sujeitos a períodos de trabalho intensos, com uma média global de 39.1 e 36.3 horas semanais de trabalho, respectivamente, sendo aqui importante destacar que Portugal é o país onde essas duas ocupações estão associadas a mais horas de trabalho, no conjunto dos países em estudo. O pessoal administrativo e os auxiliares de assistência médica são, nesse setor de atividade, quem reporta trabalhar menos horas.

**Tabela 1 – Horas semanais de trabalho por país e ocupação (médias).**

	<b>Médicos</b>	<b>Enfermeiros(as)</b>	<b>Técnicos(as) complementares de diagnóstico</b>	<b>Pessoal administrativo</b>	<b>Auxiliares de ação médica</b>	<b>Total</b>
Bulgária	40.1	39.4	39.3	–	–	39.6
Suécia	49.8	37.8	39.5	34.2	34.0	38.3
Reino Unido	47.1	39.9	38.7	32.8	36.2	39.2
Holanda	37.3	27.9	27.7	27.6	24.1	27.4
Alemanha	52.1	36.4	33.7	35.6	30.7	36.2
Portugal	49.6	45.4	40.8	39.2	37.7	43.3
Hungria	52.3	47.2	34.2	42.3	42.3	46.6
<b>Total</b>	46.9	39.1	36.3	35.3	34.2	38.7

Fonte: Base de dados QUALITY (2009).

Nota: Dados indisponíveis para a Finlândia. Na Bulgária, não foi possível inquirir profissionais administrativos e auxiliares de ação médica.

## **Insegurança do emprego**

A incerteza tende cada vez mais a caracterizar as experiências de vida nas sociedades pós-modernas, em grande parte em virtude da desinstitucionalização e da perda de importância das relações contratuais de emprego e das filiações ocupacionais (BECK; GIDDENS; LASH, 2000). Várias pesquisas têm evidenciado as consequências negativas da instabilidade do emprego, enfatizando-a não só como um fator perturbador do bem-estar geral, mas também como um elemento central na forma como os indivíduos acabam por estruturar e organizar as suas trajetórias de vida. A insegurança do emprego está associada a sentimentos de incerteza sobre o futuro, influenciando a forma como os trabalhadores avaliam a sua qualidade de vida no trabalho (DEN DULK et al., 2011).

Neste estudo, analisamos a insegurança do emprego com base na construção de um índice composto de cinco variáveis. Os inquiridos foram chamados para manifestar a sua concordância ou discordância com as seguintes afirmações: "Tenho receio de perder o meu emprego"; "Esforço-me para conseguir manter o emprego"; "Tenho

a certeza de que conseguirei manter o meu emprego”; “Acho que poderei perder o emprego no futuro próximo”. Com base na agregação das respostas a essas questões, foi construído um índice de insegurança no emprego ( $\alpha = 0.562$ )<sup>2</sup>, em que 1 significa ter um emprego “muito inseguro” e 5 ter um emprego “muito seguro”.

A questão foi colocada a todos os entrevistados, independentemente da sua situação contratual. Os resultados demonstram que mesmo os trabalhadores com contratos de trabalho permanentes, e a princípio mais estáveis, estão expostos a situações e sentimentos de insegurança relativos ao seu emprego. Ou seja, a permanência do contrato de trabalho e as salvaguardas legais de proteção face ao despedimento nem sempre protegem, de fato, os trabalhadores da possibilidade de perderem o seu emprego nem do medo que lhe está associado. Na nossa amostra, os países com os níveis mais elevados de insegurança no emprego são Hungria, Portugal e Reino Unido. Os sentimentos de insegurança parecem, assim, ser independentes de impressões mais gerais sobre a rigidez dos mercados de trabalho, já que, no caso da Hungria e de Portugal, as percepções de insegurança permanecem, mesmo sendo esses países geralmente apontados como tendo um mercado de trabalho rígido, onde as leis laborais, alegadamente, dificultam aos empregadores a cessação de um contrato de trabalho. A Suécia, a Finlândia, a Alemanha e a Holanda são os países onde os profissionais do setor público de saúde se sentem mais seguros no emprego.

Quando analisamos cada uma das profissões, verificamos que os níveis mais elevados de insegurança perante o emprego no total dos países se encontram nas ocupações menos qualificadas, concretamente nos auxiliares de ação médica, que tendem a apresentar níveis mais elevados de insegurança em todos os países. Os médicos, por outro lado, por força do valor social e da procura das suas qualificações no mercado de trabalho, são a ocupação que se sente mais segura com o seu emprego.

**Tabela 2 – Insegurança do emprego por país e ocupação.**

	Médicos	Enfermeiros(as)	Técnicos(as) complementares de diagnóstico	Pessoal administrativo	Auxiliares de ação médica	Total
Bulgária	3.5	3.3	3.2	-	-	3.3
Suécia	4.0	3.9	3.8	3.5	4.0	3.7
Finlândia	4.0	3.7	-	2.9	-	3.7
Reino Unido	3.4	3.2	3.2	3.0	2.9	3.2
Holanda	4.0	3.8	3.8	3.5	3.1	3.6
Alemanha	4.1	3.7	3.7	4.0	2.5	3.7
Portugal	3.4	3.2	2.8	2.6	2.5	3.0
Hungria	2.8	2.2	3.2	2.9	3.1	2.7
<b>Total</b>	3.7	3.4	3.4	3.2	3.0	3.4

Fonte: Base de dados QUALITY (2009).

Notas:  $\alpha = 0,562$ ; 1 = muito inseguro, 5 = muito seguro.

### Pressão no trabalho

Sentimentos de tensão e de pressão são consequências possíveis do processo de intensificação do trabalho, horas de trabalho muito intensas, prazos curtos para a realização de tarefas e muitas exigências profissionais. O conceito de pressão no trabalho é frequentemente utilizado para fazer referência às exigências do trabalho e ao esforço do trabalhador na resposta a essas solicitações, tendo um impacto

<sup>2</sup> O Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) é uma medida de consistência interna, que indica a fiabilidade do índice construído.

considerável não só na forma como as pessoas experienciam a atividade profissional e obtêm satisfação, como também nas outras esferas da vida, por exemplo, na saúde ou na família (DEN DULK et al., 2011).

Neste estudo, analisamos a pressão no trabalho com base na construção de um índice ( $\infty = 0.398$ ) composto pela agregação das respostas às seguintes questões: "Tem que trabalhar depressa?"; "Tem que trabalhar muito?"; "Sente que o seu trabalho exige demasiado de si?"; "Tem tempo suficiente para realizar o seu trabalho?"; "O seu trabalho coloca-o perante exigências difíceis de conciliar?". As respostas foram dadas na forma de uma escala de frequência, em que 1 correspondia a "nunca" e 4 a "sempre".

Na análise por país, verifica-se que a Bulgária apresenta valores mais elevados de pressão associada ao trabalho, enquanto a Holanda apresenta os menores níveis globais de pressão.

As profissões médicas e de enfermagem, que envolvem o cuidado direto com os pacientes, são aquelas em que os trabalhadores dizem sentir mais pressão. O fato de terem contato direto com patologias, dor, ansiedade e impaciência dos pacientes pode estar na origem dos sentimentos de pressão reportados por esses profissionais no seu quotidiano. Situações de escassez de recursos humanos, ou de insuficiência ou obsolescência de recursos materiais podem ainda exacerbar tais sentimentos.

É sobretudo na Bulgária, no Reino Unido, na Holanda e na Suécia que os médicos apresentam níveis mais altos de pressão associada ao trabalho. No caso da Bulgária e do Reino Unido, também as profissões de enfermagem se destacam com valores superiores aos dos países restantes. É importante notar que, em Portugal e na Alemanha, níveis elevados de pressão no trabalho são também registados nas profissões menos qualificadas, como os auxiliares de ação médica, em que os valores se aproximam, por exemplo, dos verificados para os médicos. Nessas ocupações, geralmente caracterizadas pelo contato direto com os pacientes, os sentimentos de pressão podem também decorrer dos menores níveis de autonomia e qualificação no desempenho das respectivas funções.

**Tabela 3 – Pressão no trabalho por país e ocupação.**

	Médicos	Enfermeiros(as)	Técnicos(as) complementares de diagnóstico	Pessoal administrativo	Auxiliares de ação médica	Total
Bulgária	2.8	2.8	2.8	-	-	2.8
Suécia	2.7	2.4	2.7	2.5	2.4	2.5
Finlândia	2.6	2.7	-	2.7	-	2.7
Reino Unido	2.8	2.8	2.8	2.6	2.2	2.7
Holanda	2.7	2.4	2.1	2.2	2.2	2.3
Alemanha	2.4	2.5	2.3	2.2	2.6	2.5
Portugal	2.6	2.7	2.5	2.5	2.5	2.5
Hungria	2.6	2.7	2.3	2.3	2.4	2.5
<b>Total</b>	2.7	2.6	2.5	2.4	2.4	2.6

Fonte: Base de dados QUALITY (2009).

Notas:  $\infty = 0,398$ ; 1 = pouca pressão, 4 = muita pressão.

### **Exigências de carreira**

Juntamente aos níveis de pressão associada ao trabalho, as exigências que se colocam à progressão na carreira constituem também um elemento importante a considerar na análise da qualidade de vida no trabalho. No contexto do nosso estudo, as exigências de carreira dizem respeito às imposições que as entidades empregadoras fazem aos trabalhadores em termos de disponibilidade de tempo e dedicação ao trabalho (DEN DULK et al., 2011).

Analisamos as exigências de carreira por meio da construção de um índice ( $\infty = 0,851$ ) composto por três variáveis. Os inquiridos foram chamados para manifestar a sua concordância com as seguintes afirmações: "Nesta organização, os trabalhadores que querem ter sucesso têm que fazer hora extra de forma frequente"; "Para serem levados a sério nesta organização, os trabalhadores têm de trabalhar muitas horas e estar sempre disponíveis para o que for preciso"; "Nesta organização, é esperado que os trabalhadores ponham o seu emprego acima da vida privada sempre que for preciso". Da agregação dessas respostas resultou o índice de exigências na carreira, sendo que 1 corresponde a uma carreira "com muitas exigências", e 5 a uma ocupação "com poucas exigências".

Portugal, Hungria e Reino Unido são os países onde os inquiridos mais afirmam estar sujeitos a exigências para poder progredir na sua carreira. A Holanda e a Suécia são, pelo contrário, os países onde as percepções das exigências de carreira são menos acentuadas.

No geral, nas profissões que pressupõem uma carreira hierárquica bem estruturada, os profissionais tendem a sentir mais exigências profissionais, destacando-se os médicos como o grupo profissional sobre o qual se colocam mais solicitações de tempo e disponibilidade para a evolução na carreira. Nos casos britânico e português, parece, contudo, existir maior homogeneidade entre os vários grupos profissionais do setor da saúde, no que se refere a esse indicador, sugerindo que as exigências estão mais relacionadas com uma cultura de presença prolongada no local de trabalho, realidade muito evidenciada nesses dois países (PRÁG et al., 2011).

**Tabela 4 – Exigências de carreira por país e ocupação.**

	Médicos	Enfermeiros(as)	Técnicos(as) complementares de diagnóstico	Pessoal administrativo	Auxiliares de ação médica	Total
Bulgária	3.6	3.5	3.7	-	-	3.6
Suécia	2.4	3.8	3.6	4.0	4.0	3.7
Finlândia	3.4	3.5	-	2.9	-	3.5
Reino Unido	2.6	3.0	3.0	3.1	3.3	3.0
Holanda	2.9	3.8	3.8	3.9	3.8	3.8
Alemanha	3.0	3.5	3.9	4.1	3.4	3.5
Portugal	2.5	3.1	3.1	2.8	3.0	2.8
Hungria	2.2	3.4	3.4	2.9	2.3	2.9
<b>Total</b>	2.8	3.5	3.5	3.4	3.3	3.4

Fonte: Base de dados QUALITY (2009).

Notas:  $\infty = 0,851$ ; 1 = muitas exigências, 5 = poucas exigências.

A análise desses quatro indicadores críticos para a qualidade de vida profissional permite-nos observar a existência de padrões diferenciados de qualidade de vida no interior da Europa. De um modo geral, a Holanda e a Alemanha são os países com uma situação global mais favorável nos indicadores analisados. Já Portugal e Hungria enfrentam mais desafios no alcance do bem-estar efetivo dos seus cidadãos. A análise por ocupação permite-nos também identificar diferenças na forma como a mesma realidade organizacional impacta sobre as experiências de trabalho. As profissões relacionadas com o centro operacional hospitalar (MINTZBERG, 1998) e, em particular, as ocupações médicas, são aquelas sobre as quais se colocam mais desafios. No ponto seguinte deste artigo, olhamos para o caso português, um país com um desempenho relativamente desfavorável quanto a esses indicadores, no contexto europeu. Com base nos testemunhos de um conjunto de profissionais, procuramos compreender com mais detalhes as perspectivas dos trabalhadores sobre quais condições de trabalho poderiam melhorar a sua qualidade de vida.

**Tabela 5 – Quadro-resumo da qualidade de vida no trabalho por país.**

	Horas de trabalho	Insegurança do emprego	Pressão no trabalho	Exigências de carreira
Bulgária	39.6	3.3	2.8	3.6
Suécia	38.3	3.7	2.5	3.7
Finlândia	-	3.7	2.7	3.5
Reino Unido	39.2	3.2	2.7	3.0
Holanda	27.4	3.6	2.3	3.8
Alemanha	36.2	3.7	2.5	3.5
Portugal	43.3	3.0	2.5	2.8
Hungria	46.6	2.7	2.5	2.9
<b>Média</b>	38.7	3.4	2.6	3.4

Fonte: Base de dados QUALITY (2009).

**Tabela 6 – Quadro-resumo da qualidade de vida no trabalho por ocupação.**

	Horas de trabalho	Insegurança do emprego	Pressão no trabalho	Exigências de carreira
Médicos	46.9	3.7	2.7	2.8
Enfermeiros	39.1	3.4	2.6	3.5
Técnicos complementares de diagnóstico	36.3	3.4	2.5	3.5
Pessoal administrativo	35.3	3.2	2.4	3.4
Auxiliares de ação médica	34.2	3.0	2.4	3.3
<b>Média</b>	38.7	3.4	2.6	3.4

Fonte: Base de dados QUALITY (2009).

## ○ estudo de caso português

O estudo de caso português centrou-se em um hospital universitário. Fundado no início dos anos de 1950, a sua estrutura organizacional tem se transformado consideravelmente nas últimas décadas, sobretudo no que diz respeito à composição da força de trabalho, às suas atribuições e às relações institucionais, nomeadamente entre o hospital e a faculdade de medicina.

Enquanto organização do setor público, os anos recentes têm sido marcados pelas pressões financeiras que se colocam à gestão dos recursos humanos. A análise que apresentamos em seguida ilustra como os profissionais nesse hospital estão enfrentando as mudanças, como avaliam a sua qualidade de vida no trabalho e quais condições de trabalho e estratégias organizacionais consideram relevantes para que o hospital possa ser considerado uma organização saudável.

## Pontos críticos para a qualidade de vida no hospital

### Condições físicas de trabalho

O impacto das condições físicas na satisfação, na motivação e na produtividade dos trabalhadores tem sido desde sempre crucial no estudo do trabalho. Apesar de o último século ter trazido melhorias significativas nas condições físicas de trabalho, a

importância do ambiente físico continua a ter uma presença forte no debate científico atual sobre a qualidade de vida nas organizações.

Nesse hospital português, construído há mais de meio século, as estruturas físicas são caracterizadas por um grau elevado de obsolescência. A otimização do espaço, a salubridade e a higiene são aspectos considerados centrais na promoção da qualidade de vida dos trabalhadores, especialmente porque uma parte significativa do trabalho requer uma presença física prolongada nas instalações.

A grande dimensão do edifício torna difícil o deslocamento interno dos trabalhadores e a comunicação entre os diferentes serviços. Ao mesmo tempo, a antiguidade da construção, a ausência de áreas para refeições ou descanso, a desorganização dos espaços exteriores e a falta de higiene em algumas áreas constituem sérios obstáculos ao bem-estar diário dos trabalhadores.

“As infraestruturas têm de ser adaptadas ao século XXI. A estrutura física do hospital é essencial para que não se perca tempo [...]. A falta de organização significa que os recursos humanos têm de se adaptar. As mudanças físicas levam a mudanças psicológicas. Está tudo relacionado. As pessoas trabalham de forma diferente quando têm infraestruturas novas e adequadas [...]. É necessário construir um novo hospital, um com condições adequadas. Precisamos de um sítio para descansar, um local onde possamos tomar um ducho, uma sala onde possamos mudar de roupa para que não tenhamos de sair da sala de cirurgia, todos transpirados e estar 24 horas sem poder tomar um banho. As pessoas que estão aqui 24 horas precisam de uma casa de banho decente. Um hospital como este é quase impraticável [...]. A trabalhar nestas condições, a única coisa que queremos fazer é ir embora e nunca mais voltar. Trabalharíamos melhor se tivéssemos melhores condições de trabalho e uma pessoa trabalha melhor num local arranjado, mais agradável.” (João, médico).

“O estacionamento do hospital é uma vergonha! Toda a gente entra no hospital, não existe um espaço que seja reservado aos funcionários do hospital, os estacionamentos estão uma porcaria, não existem pavimentos, aquilo é um lamaçal completo... e depois não estão sinalizados. Há alturas em que as saídas estão bloqueadas. Já me aconteceu estar uma hora à espera que tirassem o carro para eu poder sair com o meu. Isto é uma manifestação de que não existe nenhuma consideração e respeito pelos funcionários deste hospital. O estacionamento que existe devia ser devidamente sinalizado. Outras coisas... Por exemplo, os elevadores. Deveriam existir elevadores para os doentes e para os funcionários e outros para as visitas. Às vezes, os elevadores estão de tal modo entupidos, que temos que subir até ao 8º andar, ou 9º, pelas escadas.” (Noémia, médica).

## Condições contratuais

Tal como noutros setores de atividade, os trabalhadores do setor público de saúde têm experienciado mudanças significativas nas suas relações de emprego e condições contratuais. Trabalhar em um setor tradicional da administração pública deixou de ser uma garantia de segurança de emprego. A disseminação de contratos individuais de trabalho e o aumento da insegurança de emprego nas profissões médicas, com a expansão dos chamados casos de “trabalho ocasional”, têm aumentado as taxas de *turnover* nesses serviços para níveis mais elevados do que o desejável, quando o objetivo é a formação de equipes de trabalho estáveis. A constante reconfiguração das equipes de trabalho não só cria obstáculos para o serviço de saúde em si, como questiona o objetivo de integração social do trabalho de equipe.

Tal como vimos anteriormente, os trabalhadores do setor público de saúde em Portugal apresentam níveis mais elevados de insegurança do emprego do que noutros países europeus. Ao longo das entrevistas, pudemos confirmar que esse sentimento de insegurança se deve sobretudo à instabilidade das relações contratuais e às suas consequências em termos de proteção social, remuneração e bem-estar geral, mas também no que diz respeito ao desempenho organizacional e às relações de trabalho. Relações de emprego frágeis levam esses profissionais a fazerem uma avaliação negativa entre o esforço que colocam no seu trabalho e as recompensas que recebem (salário, proteção social, progressão na carreira).

"Você não se vai comprometer se souber que não vai estar aqui daqui a seis meses. Você faz o seu trabalho o melhor que pode no dia a dia, sem oferecer mais do que aquilo que você pode dar [...]. Isto significa diferentes posturas, diferentes formas de praticar medicina, não só em relação aos pacientes, como aos colegas e à própria instituição em si. No final, há uma grande diferença. Se você não está realmente integrado, estável, se não faz parte do sistema, com um salário permanente e tudo isso, é como se você estivesse apenas de passagem." (Vítor, médico).

"Assinei um contrato de 2 anos no ano passado. Já vai terminar este ano. [...] Estou em dúvida, como sempre! Já quando foi do meu primeiro contrato (de 6 meses) fiquei em dúvida e agora estou em dúvida e essa dúvida vai ser sempre, porque o trabalho nunca é garantido. Nós sabemos que é garantido um determinado período de tempo e depois, a partir daí, é uma incógnita e quando começa o tempo a aproximar-se... é a incógnita, o friozinho no estômago aumenta, porque não temos segurança. Não é certo que me renovem o contrato. Eu dou sempre o meu melhor mas não significa que as outras pessoas também não deem e que eles não queiram reduzir o pessoal, como já aconteceu." (André, auxiliar de ação médica).

## Salários

Juntamente às condições de emprego, as condições salariais têm sofrido alterações significativas para esses profissionais. Salários reduzidos e menor poder de compra surgem como o resultado de um conjunto de políticas de contenção da despesa pública, que coloca esses profissionais no grupo dos mais afetados, em termos salariais, pela situação econômica no país. Essa desvalorização salarial gera, por vezes, a necessidade de se complementar a atividade profissional principal com um segundo emprego, habitualmente no setor privado. Nas profissões da área da saúde, mas principalmente entre os médicos e os enfermeiros, a jornada diária de trabalho é, assim, estendida para o exercício de um segundo emprego, o que significa menos tempo para descanso, lazer e para a vida pessoal, familiar e social.

"Eu considero que o salário dos enfermeiros é extremamente baixo neste momento, se considerarmos as nossas qualificações, o tipo de trabalho que desenvolvemos, a responsabilidade do nosso trabalho [...]. Eu tenho colegas que trabalham aqui há mais de 10 anos e que ganham exatamente o mesmo do que eu, portanto, não há qualquer progressão na carreira. Na verdade, a maior parte dos enfermeiros tem dois trabalhos: trabalham aqui e noutro sítio para ganharem um rendimento extra." (Bruno, enfermeiro).

"Não passo fome, não passo necessidades básicas, nada disso... mas acho que deveríamos ser melhor remunerados [...]. Não posso dizer que sou miserável, mas sou pobre, porque a nível monetário nós ganhamos pouco [...]. Acho que nós ganhamos pouco. É um serviço que exige muito de nós! [...] Eu trabalho por turnos para poder ganhar mais algum, porque o ordenado base é mesmo mínimo [...]. Acho que a nível monetário, se fosse melhor remunerado, melhorava imenso a qualidade de vida." (André, auxiliar de ação médica).

## Intensificação do trabalho

O processo de intensificação do trabalho é geralmente associado ao aumento dos ritmos de trabalho e das pressões que resultam das crescentes exigências que se colocam em termos da quantidade e da qualidade do que é produzido (GREEN, 2006). Nas nossas entrevistas, a intensificação do trabalho foi referida como um dos aspectos que contribui para os sentimentos de pressão e insatisfação, sendo também indicado como um dos principais desafios que se colocam à promoção da qualidade de vida no trabalho.

Nas ocupações de saúde, a intensificação do trabalho diz geralmente respeito ao conflito gerado entre o aumento das exigências ao nível dos cuidados prestados e a resposta que pode ser dada pelo hospital com os recursos técnicos e humanos que

tem ao seu dispor. As mudanças demográficas, a concentração de um maior número de habitantes nas áreas urbanas que circundam o hospital, o envelhecimento da população, a emergência de novos hábitos e estilos de vida, a ineficácia dos serviços de assistência locais, a falta de recursos humanos, a obsolescência das instalações e dos equipamentos, são causas possíveis para esse tipo de tensões sentidas pelos trabalhadores.

"Eu acho que o elevado número de pacientes que nós temos, que está sempre aumentando, se deve ao fato de os pacientes receberem cada vez menos cuidados médicos adequados nos centros de saúde locais e, portanto, vêm para o hospital. Como há mais pessoas nos centros urbanos e os centros de saúde locais estão a perder capacidades, as pessoas vêm para o hospital desnecessariamente. Estes pacientes poderiam perfeitamente ser atendidos por um médico no centro de saúde. Aqui o hospital está a tentar cooperar usando novas tecnologias e tentando educar os pacientes para que não entupam o serviço de urgências desnecessariamente. Está a tentar contratar mais médicos, o que não tem sido fácil e nem sempre é possível." (Ricardo, médico).

"Basicamente, do que nós nos queixamos é do cansaço. Quando falamos de qualidade de vida, do que nós nos queixamos bastante é do cansaço pelo excesso de trabalho, pelos poucos elementos que temos na equipa, e pelo volume de trabalho que temos, da afluência... Se quisermos prestar bons cuidados, saímos daqui muito cansados... é complicado." (Patrícia, enfermeira).

De acordo com esses testemunhos, para que possam ser consideradas uma organização saudável, é fundamental que as instalações físicas do hospital melhorem e se adequem às novas exigências que o trabalho hospitalar assume. Ao mesmo tempo, é necessário estabelecer relações de emprego mais seguras e com salários mais adequados para que os trabalhadores possam assumir outros níveis de compromisso com a organização. Por fim, a melhoria da sua qualidade de vida passaria também por uma questão mais abrangente, de articulação do hospital com outras instituições de saúde nacionais; nomeadamente com os centros de saúde locais, beneficiando-se com o aumento de recursos físicos, materiais e humanos que possam facilitar o quotidiano de trabalho.

## Conclusão

Ao longo deste artigo, analisamos dados quantitativos e qualitativos relativos às realidades de trabalho de um conjunto selecionado de ocupações no setor da saúde na Europa. Com base nos resultados do projeto europeu QUALITY, desenvolvido em oito países e em vários setores de atividade, pudemos explorar dimensões relevantes para o estudo da qualidade de vida no trabalho e, concretamente, no setor público de saúde.

A análise dos dados quantitativos permitiu sublinhar o peso dos contextos nacionais e das configurações institucionais dos países na determinação de aspectos centrais para a qualidade de vida no trabalho. A Holanda e a Alemanha são os países que, no estudo, apresentam um quadro geral mais positivo nas profissões do setor da saúde. É nesses países que médicos, enfermeiros, técnicos complementares de diagnóstico, auxiliares de ação médica e administrativos trabalham menos horas, sentem mais segurança no emprego, afirmam sentir menos pressão e que estão sujeitos a menos exigências para a progressão na carreira. Por outro lado, é na Hungria, em Portugal e, em parte também, na Bulgária e no Reino Unido que essas dimensões de qualidade de vida no trabalho se apresentam mais precárias, com mais horas de trabalho, mais insegurança, mais pressão e mais exigências.

O padrão de desenvolvimento socioeconômico tende assim a refletir-se nas condições laborais das profissões analisadas nas organizações públicas estudadas.

A atividade médica é aquela sobre a qual recaem mais desafios para uma vida profissional com qualidade. De forma mais ou menos generalizada, nos países europeus em análise, os médicos trabalham mais horas, estão expostos a mais pressões e exigências. Apenas no que diz respeito à insegurança do emprego, essa

ocupação parece estar mais protegida, já que a sua valorização social e elevada procura continuam a atenuar eventuais preocupações com a perda de emprego no futuro. Também os enfermeiros enfrentam sérios desafios quanto à obtenção de uma vida profissional com mais qualidade. Em uma tendência de precarização que é comum a vários países europeus, recaem sobre esses profissionais níveis elevados de pressão, também partilhados com outras profissões que envolvem o contato direto com os pacientes, mas às quais estão associadas menores qualificações, menor reconhecimento social e maior insegurança no emprego, como é o caso dos auxiliares de ação médica.

É, no entanto, importante atender a algumas especificidades encontradas no cruzamento entre país e ocupação. Em Portugal e no Reino Unido, por exemplo, as elevadas exigências sentidas pelos trabalhadores são comuns às várias ocupações, sendo este um fenômeno que varia pouco em função da ocupação. Outra particularidade é encontrada no índice de pressão no trabalho em Portugal e na Hungria, onde os profissionais menos qualificados partilham dos acentuados níveis de pressão dos médicos.

No contexto da sociedade do conhecimento, a posse de qualificações formais elevadas seria, à partida, um indicador de melhor qualidade de vida no trabalho. Os nossos dados permitem confirmar que, nomeadamente no que diz respeito à insegurança das relações laborais, os médicos se encontram em uma situação relativamente privilegiada quando comparados a outros grupos ocupacionais menos qualificados e cujas competências são menos procuradas pelo mercado de trabalho. No entanto, esses profissionais continuam expostos a pressões, exigências e longas horas de trabalho. Do mesmo modo, algumas características que o trabalho assume na modernidade apresentam-se de forma transversal às várias ocupações. O papel que o conhecimento desempenha na determinação da qualidade de vida no trabalho é, assim, ambíguo, obrigando a que se analisem cada vez mais os processos de adaptação e reconfiguração profissional na sociedade do conhecimento.

Neste artigo, demos especial atenção ao caso português, apresentando os resultados de um estudo de caso realizado na unidade de urgência de um hospital público. De acordo com os nossos entrevistados, dimensões tradicionalmente consideradas no estudo das condições do trabalho, como o ambiente físico e o salário, continuam a ser pertinentes na avaliação que os trabalhadores fazem da sua qualidade de vida, inclusive nas profissões que mobilizam um tipo de conhecimento muito especializado, como é o caso dos médicos. Ao mesmo tempo, transformações sociais mais abrangentes, como o processo de envelhecimento populacional ou o reforço da urbanização das grandes cidades, não têm sido acompanhadas por uma adequada atualização dos recursos, humanos e materiais, necessários à prática eficaz dos objetivos dessa organização. Com um conjunto de pressões financeiras que se colocam atualmente ao setor público, e com a contínua precarização dos vínculos laborais, a conjugação desses diferentes fatores tem intensificado o trabalho nos hospitais, independentemente do número de horas trabalhadas. A esse propósito, é importante relembrar os sérios efeitos que a mais recente crise econômica global trouxe para a generalidade dos países europeus, e para alguns deles em particular. No quadro europeu, a economia portuguesa foi uma das mais afetadas, o que levou a um pedido de resgate internacional, concedido de forma condicional, a troco da implementação de várias reformas socioeconômicas no país. O setor público foi especialmente afetado, com a implementação de medidas de racionalização de recursos, que vieram agravar as condições de vida e de trabalho dos profissionais de saúde e distanciar as organizações de prestação de cuidados médicos de um ideal de organização saudável.

A combinação de métodos quantitativos e qualitativos permitiu uma melhor compreensão dos critérios que contribuem para que uma organização possa ser considerada saudável. Outros resultados deste estudo internacional, que acrescentam outras variáveis ao estudo da qualidade de vida (BÄCK-WIKLUND et al., 2011), contribuem para o debate em torno das melhores formas de promover o bem-estar dos trabalhadores do ponto de vista das práticas organizacionais.

## Referências

- ALLARDT, E. Having, loving and being. An alternative to the Swedish model of welfare research. In: NUSSMAN, M.; SEN, A. (Ed.). *The quality of life*. Oxford: Clarendon Press, 1993.
- ASAIAG, P. D. et al. Avaliação da qualidade de vida, sonolência diurna e burnout em médicos residentes. *Revista Brasileira de Educação Médica*, v. 34, n. 3, p. 422-429, 2010.
- BÄCK-WIKLUND, M. et al. (Ed.). *Quality of life and work in Europe*. Theory, practice and policy. London: Palgrave Macmillan, 2011.
- BASTOS, A. V.; LIRA, S. B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área da saúde. *Organizações e Sociedade*, v. 4, n. 9, p. 39-64, 1997.
- BECK, U.; GIDDENS, A.; LASH, S. *Modernização reflexiva*. Oeiras: Celta Editora, 2000.
- BOVAIRD, T.; LOFFLER, E. (Ed.). *Public management and governance*. London: Routledge, 2003.
- CASACA, S. F. *Emprego, flexibilidade e relações de gênero*. 2005. Tese (Doutorado) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, 2005.
- CASTELLS, M. *The information age: economy, society and culture*. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1997. v. 1, 2, 3.
- DEN DULK, L. et al. Quality of life and work in a changing Europe: a theoretical framework. In: BÄCK-WIKLUND, M. et al. (Ed.). *Quality of life and work in Europe*. Theory, practice & policy. London: Palgrave Macmillan, 2011.
- DIENER, E. Assessing subjective well-being: progress and opportunities. *Social Indicators Research*, v. 31, p. 103-157, 1994.
- DIMAGGIO, P. (Ed.) *The twenty-first-century firm: changing economic organization in international perspective*. New Jersey: Princeton University Press, 2001.
- ESPING-ANDERSEN, G. *The three worlds of the welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press, 1990.
- EU. *Growth and jobs: relaunch of the Lisbon strategy*. 2004. Disponível em: <<http://www.euractiv.com/section/innovation-industry/linksdossier/growth-and-jobs-relaunch-of-the-lisbon-strategy/>>. Acesso em: 22 dez. 2014.
- EU. *Treaty of Lisbon (rev.)*. 2007. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:12007L/TXT&from=EN>>. Acesso em: 22 dez. 2014.
- EUROSTAT. *Labour force survey*. 2013. Disponível em: <<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>>. Acesso em: 22 dez. 2014.
- FERLIE, E. et al. *The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- GREEN, F. *Demanding work, the paradox of job quality in the affluent economy*. Princeton; Oxford: Princeton University Press, 2006.
- KOVACHEVA, S.; DOORNE-HUISKES, A.; ANTILLA, T. The institutional context of the quality of life. In: BÄCK-WICKLUND, M. et al. (Ed.). *Quality of life and work in Europe*. Theory, practice and policy. London: Palgrave Macmillan, 2011.
- KÓVACS, I. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, n. 52, p. 45-65, 2006.

LACAZ, F. A. C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciência e Saúde Colectiva*, v. 5, n. 1, p. 151-161, 2000.

LEWIS, S. *Consolidated report*. Case studies of healthy organization. Deliverable of the EU project QUALITY. Utrecht: Utrecht University, 2008.

LEWIS, S. et al. Healthy organizations. In: BÄCK-WIKLUND, M. et al. (Ed.). *Quality of life and work in Europe*. Theory, practice and policy. London: Palgrave Macmillan, 2011.

MINTZBERG, H. *Structure et dynamiques des organisations*. Paris: Éditions d'Organisation, 1998.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. *Decent work*. Report of the Director-General to the 87th session of the International Labour Conference. Genebra, 1999. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

PAIVA, K. C. M.; AVELAR, V. L. A. M. Qualidade de vida no trabalho em uma central de regulação médica de um serviço de atendimento móvel de urgência (SAMU). *Organizações e Sociedade*, v. 18, n. 57, p. 303-321, 2011.

PAUGAM, S. *Le salarié de la précarité*. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle. Paris: Presses Universitaires de France, 2000.

PINTO, J. M. Precarização e relações de sentido no espaço social do trabalho. *Sociologia*, v. 16, p. 177-190, 2006.

PRÄG, P. et al. Quality of work and quality of life of service sector workers: cross-national variations in eight European countries. In: BÄCK-WIKLUND, M. et al. (Ed.). *Quality of life and work in Europe*. Theory, practice and policy. London: Palgrave Macmillan, 2011.

REICH, R. *O trabalho das nações*. Lisboa: Quetzal Editores, 1993.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of organizational behaviour*, n. 25, p. 293-315, 2004.

SEN, A. *Development as freedom*. New York: Oxford University Press, 1999.

VAN DER LIPPE, T. et al. Data and methods. In: BÄCK-WICKLUND, M. et al. (Ed.). *Quality of life and work in Europe*. Theory, practice and policy. Londres: Palgrave Macmillan, 2011. p. 55-74.

VEENHOVEN, R. The four qualities of life. Ordering concepts and measures of good life. *Journal of Happiness Studies*, v. 1, p. 1-39, 2000.

**Submissão: 26/12/2014**

**Aprovação: 30/09/2015**

APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS, SUPORTE À  
TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGEM E DESEMPENHO  
DOCENTE: EVIDÊNCIAS DE VALIDAÇÃO DE ESCALA E  
TESTE DE RELAÇÕES

Lívia Maria Reis Pereira\*  
Elisabeth Loiola\*\*  
Sonia Maria Guedes Gondim\*\*\*

Resumo

Este artigo relata procedimentos de construção e validação de um inventário que inclui escalas de aprendizagem de competências, de suporte à transferência de aprendizagem e de desempenho docente (ASOD), e apresenta resultados das relações entre aprendizagem, suporte e desempenho docente. O inventário mede tanto a aprendizagem quanto o desempenho de docentes em cinco domínios de competências (ensino, pesquisa, extensão, gestão e competências gerais). A escala de suporte à transferência subdivide-se em suportes psicossociais e materiais. Foram realizadas análises fatoriais, correlações e regressão múltipla. Os indicadores psicométricos sugerem que o inventário apresenta evidências de validação para a amostra de 219 docentes do IFBA participantes. Os resultados da regressão indicam que o desempenho em cada domínio é predito pela aprendizagem correspondente ao mesmo domínio. O suporte à aprendizagem não se mostrou preditor do desempenho docente. O inventário pode ser usado no aprimoramento de práticas institucionais de avaliação e desenvolvimento profissional do docente.

**Palavras-chave:** Aprendizagem de competências. Suporte à transferência. Desempenho no cargo. Validação de escalas. Docentes.

MEASURE OF COMPETENCY-BASED LEARNING,  
LEARNING TRANSFER SUPPORT, AND ACADEMIC  
PERFORMANCE: REGRESSION STUDY AND VALIDATION

Abstract

This study proposes and validates a new measure that includes scales of competency-based learning, learning transfer support, and academic performance. It presents the relationship between learning, learning transfer support, and performance. The measure tries to estimate both learning of new competencies and teacher's performance in five domain of competencies (teaching, extension, research, managerial, and general competencies). Factorial analysis was performed, correlations were checked and multiple regression analysis was used. The psychometric indicators suggest that the measure is valid, based on a sample of 219 teachers who took part in the study. Regression results indicate that the performance in each domain can be predicted by the learning associated with each domain. The learning transfer support was not confirmed as a predictor of performance. This measure can be used to improve teachers' evaluation and their personal development.

\*Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia. E-mail: liumaryrp@gmail.com

\*\*Doutora em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA). Professora do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da EAUFBA. E-mail: beteloiola10@gmail.com

\*\*\*Doutora em Psicologia Social e da Personalidade pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professora do Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia. E-mail: sggondim@gmail.com



**Keywords:** Competency-based learning. Learning transfer support. Academic performance. Regression study. Scales validation.

## Introdução

**E**ste artigo relata os procedimentos de construção e de validação de um inventário que inclui escalas de aprendizagem de competências, de suporte à transferência e de desempenho docente. Também apresenta os resultados do teste de relações entre aprendizagem de competências e desempenho docente em cinco domínios (ensino, pesquisa, extensão, gestão e competências gerais), e suporte à transferência de aprendizagem. Insere-se em um campo de pesquisa no qual se verifica carência de estudos sobre aprendizagem e competências docentes, assim como daqueles que relacionam competências (antecedentes) e desempenho docentes (consequente) (AVALOS, 2011; GROHMANN; RAMOS, 2012).

A aprendizagem é um processo multidimensional, complexo e multinível. Por meio da aprendizagem o indivíduo se transforma, adquire novas competências e, simultaneamente, adapta-se e muda o ambiente (IGNACIO POZO, 2002; SILVA, 2004). Indivíduos aprendem por iniciativa pessoal ou por incentivos de terceiros, incluindo as organizações. Embora ato essencialmente individual, aprender envolve processos de interações de aprendizes com seus contextos sociais e culturais. A aprendizagem é assegurada pelo desenvolvimento de estruturas cognitivas, motivacionais e comportamentais, e também pelas trocas estabelecidas nos processos de interação do aprendiz com pessoas e com os ambientes de aprendizagem (ILLERIS, 2011).

A noção de que o aprendizado termina quando se adquire uma formação profissional está mudando. Paulatinamente, ocupa seu lugar outra noção segundo a qual necessidades de aprendizagem duram o tempo que levar a vida de qualquer indivíduo. Aprendizagens ocorrem ao longo de toda a sua vida profissional (ILLERIS, 2011).

A aprendizagem individual é definida como processo de aquisição de competências mais ou menos duradouras que abarcam os planos cognitivo, emocional e social, no qual o aprendiz tem papel ativo. Tudo o que é aprendido pode ser percebido na observação do desempenho do indivíduo, pois, enquanto a aprendizagem é o processo por meio do qual o indivíduo adquire competências, o desempenho seria a manifestação concreta dessas competências (ABBAD et al., 2013).

Segundo diversos autores (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006; SONNENTAG; FRESSE, 2002), há evidências empíricas que podem ser estabelecidas entre ocorrências de aprendizagem no trabalho e a posterior melhoria do desempenho. Mas pouco se sabe sobre essa relação no mundo do trabalho docente.

O trabalho docente constitui peça-chave para a compreensão das transformações atuais das sociedades e do trabalho. O sistema de educação superior no Brasil está sendo objeto de muitas críticas. Como a qualidade do trabalho dos docentes repercute sobre os sistemas de educação superior dos países (MARCHESI, 2009), um dos epicentros dessa crise são os docentes e o trabalho que realizam de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Assim como no mundo, os contextos de trabalho dos docentes estão em transformação desde os anos 2000, com a edição de novos marcos regulatórios por sucessivos governos brasileiros. Aqui são realçados exemplos de três desses marcos regulatórios: o Decreto Federal n. 5.707/06, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas para todo o funcionalismo público, inclusive os docentes das IES públicas, cujo eixo é a noção de competências; a Lei n. 10.861/06, que institui o Sistema Nacional de Avaliação Superior (Sinaes); e a Lei n. 12.772/12, que dispõe sobre a estruturação de carreiras e cargos do Magistério Superior e afins, que, em seu artigo 2º, define que a atividade-fim da carreira docente é o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do ensino, pesquisa e extensão, além de funções de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição (BRASIL, 2004; BRASIL, 2006; BRASIL, 2012).

O Decreto Federal n. 5.707/06, em especial, busca promover, dentre outras ações, o desenvolvimento permanente do servidor público e a adequação das competências requeridas por meio de ações de capacitação (BRASIL, 2006). O seu foco no desenvolvimento de competências trouxe, para o serviço público, a necessidade de empreender ações que garantissem a aprendizagem contínua de seus funcionários. Em seu âmbito, os eventos de capacitação, reconhecidos essencialmente pelos cursos instituídos pela área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), configuram-se como os principais meios de aprendizagem de competências.

Toda a regulamentação antes registrada aponta no sentido da incorporação da noção de competências como guia, seja para a composição dos currículos dos cursos, seja para a orientação dos sistemas de avaliação (institucional, dos docentes e do alunado), seja ainda para o desenvolvimento da carreira dos docentes. Aprendizagens de competências se dão, contudo, de várias formas, cabendo às organizações oferecer suportes aos seus funcionários para que se engajem continuamente em processos de aprendizagem e também façam uso do aprendizado, seja em situações de trabalho, seja em treinamentos formais (CHENG; HAMPSON, 2008; BLUME et al., 2010; CHIABURU; DAM; HUTCHINS, 2010; CHOI; JACOBS, 2011; NOE; CLARKE; KLEIN, 2014).

Apesar de vivermos em uma sociedade do conhecimento e haver um forte discurso da importância da aprendizagem no mundo do trabalho, estudos sobre trabalho docente ainda são escassos. A pesquisa sobre a docência, em geral, procura gerar insumos para as políticas de educação no âmbito da relação professor-aluno (p. ex. MATTOS et al., 2013). Pouco destaque é dado aos aspectos ligados ao trabalho dos professores (TARDIF; LESSARD, 2005). Embora a produção de conhecimento científico sobre trabalho docente ainda possa ser classificada como escassa, o quadro parece estar em mudança.

Um artigo de Avalos (2011) classificou 111 artigos publicados na revista *Teaching and Teacher Education*, uma das mais conceituadas no campo de estudo em ensino e da educação superior (fator de impacto Source Normalized Impact per Paper – SNIP: 2,043), entre 2000 e 2010, em três grandes áreas – aprendizagem profissional, gerais, de ferramentas tecnológicas, de professores iniciantes; mediações, entre escolas e universidades, em aprendizagens colaborativas e no trabalho; e efetividade do desenvolvimento profissional, desdobrada em cognições, crenças e práticas, em aprendizagem de alunos e em satisfação dos professores. Destacam-se desse total de artigos aqueles com foco em aprendizagem de professores.

Sobre aprendizagem, foram publicados nove artigos que se dedicaram a investigar aprendizagens de professores em geral, 11 apresentaram reflexões e narrativas sobre processos de aprendizagem particulares, dez versaram sobre aprendizagens de ferramentas tecnológicas para ensino. Além desses, foram publicados mais 13 artigos sobre aprendizagem situada (em redes, comunidades de prática e de aprendizagem, *coaching* e equipe) e mais três sobre aprendizagem no trabalho – um tipo de desenvolvimento profissional que se realiza no trabalho, informal ou formalmente. Registra-se, ainda, o predomínio de artigos dos EUA e a ausência de artigo referido ao Brasil. Nenhum dos artigos publicados pela referida revista no período assinalado versou sobre aprendizagem de competências de professores, nem sobre a relação aprendizagem de competência e desempenho docente, especificamente.

Busca bibliográfica em outras fontes mostrou que há poucos estudos que procuram mapear competências docentes no Brasil e no exterior (p. ex. KOVAC; SLOAN; STARC, 2008; VAN DAM; SCHIPPER; RUNHAAR, 2010; CARDOSO; CERECEDO; VANEGAS, 2013; GUIMARÃES, 2014). Também o trabalho de Grohmann e Ramos (2012), que explora relações entre competências e desempenho docente, é outra exceção.

O estudo relatado neste artigo justifica-se, principalmente, pela natureza estratégica do trabalho do professor na oferta de ensino de qualidade e também pelas transformações contextuais vividas por essa categoria profissional, especialmente no Brasil. Justifica-se ainda pela relativa escassez de trabalho, com foco em aprendizagem de competências e suas relações com o desempenho docente. Inicia-se com a discussão dos conceitos de aprendizagem e competências que balizam o esforço de pesquisa

empreendido, assim como a proposição de modelo de relações entre as variáveis antecedentes – aprendizagem de competências e suportes – e consequente – desempenho.

## Aprendizagem de competências no trabalho

A aprendizagem no mundo do trabalho responde pelo desenvolvimento dos indivíduos e pela sustentabilidade das organizações (COELHO JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Corresponde a mudanças que ocorrem nas estruturas cognitivas e comportamentais dos indivíduos, com base em reflexão pessoal e interação social (LOIOLA; PEREIRA; GONDIM, 2011). O trabalho docente no Brasil tem sido descrito em termos de competências em múltiplos diplomas legais que o regulamentam (SOUZA, 2013; UNESCO; CNE, 2013).

Competência é saber fazer, agir e ser. Competência é saber mobilizado. Competência designa capacidade de conhecer e, simultaneamente, direito a conhecer (STROOBANTS, 1997). Essas definições de competências envolvem três dimensões: (i) dos recursos disponíveis pessoais (conhecimentos, saber-fazer, capacidades cognitivas, competências comportamentais) ou do contexto (sistemas de informação, infraestrutura, dentre outros), que indivíduos podem mobilizar para agir; (ii) da ação e dos resultados que ela produz, isto é, das práticas profissionais e do desempenho no cargo; e (iii) da reflexividade, que corresponde ao distanciamento em relação às duas dimensões anteriores para que o profissional seja capaz de refletir *por que* e *como* agir.

Para ser competente, portanto, não basta deter os recursos, mas é necessário que o indivíduo seja capaz de mobilizar seus conhecimentos e habilidades e queira aplicá-los em situações de trabalho (LE BOTERF, 2006). Se aplicados no trabalho, esses conhecimentos, habilidades e atitudes – complementares, interdependentes e contextualizados – agregam valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001).

O conceito de aprendizagem individual de competências adotado neste estudo compreende quatro estágios: aquisição de CHAs; retenção desses CHAs na memória; generalização, utilização dos CHAs em outras situações similares; e a transferência da aprendizagem, utilização dos CHAs em condições distintas daquelas em que foram adquiridos (ABBAD et al., 2013). Na tradição cognitivista, esses estágios ocorrem mediante processos mentais que permeiam a relação entre o estímulo ambiental (S) e o desempenho (R), e demandam um ambiente de trabalho que incentive aprendizagens, pondo em relevo a problemática da transferência de aprendizagem.

A grande maioria de pesquisas sobre aprendizagem e competências, realizadas no Brasil entre 1996 e 2005, examinam, essencialmente, a contribuição de ações formais de aprendizagem para o desenvolvimento de competências humanas. Em menor escala, exploram a relação entre aprendizagens informais e aquisição de competências, e entre aprendizagens e aquisição de competências requeridas para determinadas ocupações (BRANDÃO, 2010). Esforço de atualização desse quadro foi realizado em busca bibliográfica em bases de dados do Portal de Periódicos da Capes e do Scielo, para o período de 2010 e 2014. Verificou-se que o quadro apresentado por Brandão (2010) não sofreu alteração significativa, prevalecendo trabalhos cujo objeto é o mapeamento de competências (p. ex. BORGES et al., 2014; ODELIUS et al., 2011; GUIMARÃES, 2014).

Revisão de bibliografia internacional, realizada por Santos e Borges-Andrade (2011), evidencia maior variabilidade de escopo das pesquisas sobre competências que no Brasil. No conjunto de trabalhos identificados, dois versam sobre competências de professores (KOVAC; SLOAN; STARC, 2008; VAN DAM; SCHIPPER; RUNHAAR; 2010). Com relação a essas duas pesquisas com professores, na primeira, os resultados apontam diferenças entre o nível de competência atual e desejado por professores de educação física, em especial quanto às competências subdisciplinares e gerais. Na segunda pesquisa, os resultados sugerem que as variáveis adaptabilidade da carreira, pensamento criativo, construção de redes de relacionamento e trabalho em equipe predizem o comportamento empreendedor de professores.

O trabalho de Cardoso, Cerecedo e Vanegas (2013) descreve competências docentes de professores em um curso de pós-graduação em Administração, agrupadas em quatro fatores – ensino, pesquisa, planejamento e avaliação. Além disso,

evidencia que os professores pesquisados dão importância a projetos de pesquisa que lhes permitam aprender e publicar. Já o estudo de Odelius et al. (2011), sobre processos de aprendizagem, armazenamento e compartilhamento de informações em grupos de pesquisa, mostrou que os membros dos grupos pesquisados desenvolvem competências de elaboração de projetos e de coleta e análise de dados. Também os líderes desses grupos aprendem a lidar com diferenças individuais, de ritmo de trabalho, de escolaridade, de experiência profissional, de valores, de crenças e de cultura. Ressaltou ainda que a aprendizagem nesses grupos ocorre de maneira informal, por meio de conversas entre os participantes, e formal, por meio de leituras dirigidas e da participação em eventos científicos. Embora efetivas e frutos de motivações intrínsecas aos aprendizes, aprendizagens no trabalho – que são multiepisódicas, informais, baseadas em solução de problemas e em tempo real – não ultrapassam, no entanto, necessidades que emergem do trabalho cotidiano (LEY et al., 2014). Aprendizagens informais de docentes, em particular, realizam-se no seio de suas redes pessoais. Os laços fortes que formam essas redes tendem a barrar processos mais inovadores, que rompem com práticas já estabelecidas e adotadas pelos atores sociais nelas imersos (PATARAIA et al., 2014).

A transferência de aprendizagem tem sido tratada como aplicação no trabalho daquilo que foi aprendido pelos indivíduos ou, ainda, em termos de efetividade no desempenho da competência treinada. A vasta literatura produzida sobre transferência de aprendizagem, todavia, caracteriza-se por medidas e resultados inconsistentes. Esses problemas podem ser explicados por inúmeros fatores, dentre os quais se destacam: (i) se a avaliação da transferência realiza-se algum tempo após o treinamento ou se é logo após o treinamento; (ii) se a avaliação da transferência é fruto de percepção dos próprios treinandos ou dos seus pares; (iii) se o conceito de transferência é operacionalizado como aplicação no trabalho daquilo que foi aprendido pelo indivíduo ou em termos de efetividade de desempenho da competência treinada (CHENG; HAMPSON, 2008; BLUME et al., 2010; NOE; CLARKE; KLEIN, 2014).

Apesar dos problemas, estudos sobre transferência de aprendizagens evidenciam que ela não é automática, dependendo de inúmeros fatores. A transferência é predita por variáveis do indivíduo (aprendiz), como sua habilidade cognitiva, experiência, personalidade e motivação. O ambiente de trabalho, assim como suportes à transferência e clima, características do treinamento, resultados da aprendizagem e reações dos treinandos também se revelam preditores da referida transferência (CHENG; HAMPSON, 2008; BLUME et al., 2010; NOE; CLARKE; KLEIN, 2014; VELOSO et al., 2015).

A força da predição de variáveis como motivação e ambiente de trabalho é mais forte no caso de treinamentos em competências gerais (p. ex. desenvolvimento de liderança) do que em competências específicas (p. ex. *softwares*) (BLUME et al., 2010). Diferenças em processos de transferência de aprendizagem associadas à natureza do treinamento também são reportadas por Veloso et al. (2015).

O trabalho apresentado neste artigo é diferente dos trabalhos empíricos aqui revisados, porque busca mensurar a aprendizagem de competências em domínios próprios de atuação de professores universitários, em lugar de mapear competências de professores de forma genérica. Adicionalmente, procura relacionar tais aprendizagens com o desempenho dos docentes nos mesmos domínios de atuação.

## Desempenho e trabalho docente

Nas situações vivenciadas no ambiente de trabalho, o desempenho tem uma finalidade, orientando-se para gerar resultados e valor para a organização (COELHO JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2011). O desempenho pode estar direcionado para o cumprimento da tarefa ou estar relacionado ao contexto. No primeiro caso, o indivíduo desempenha atividades que contribuem diretamente para a organização e que impactam no processo de transformação de insumos e matérias-primas, em bens e serviços. O desempenho contextual não tem um foco específico na tarefa, sua contribuição é indireta. Seu principal foco está na organização, tanto para melhorar o seu funcionamento

quanto para promover mudanças e refinamentos de processos internos e de trabalho (SONNENTAG; FRESE, 2002; JALIL et al., 2015).

A medição e a avaliação do desempenho incidem sobre o indivíduo, seus comportamentos, o contexto, os resultados e ainda os efeitos (de comportamentos e/ou resultados) para a organização. Em nível de desempenho individual, a avaliação pode ser feita tanto pela expectativa de um comportamento futuro quanto pela observação de comportamentos no trabalho. Para avaliar o desempenho, é preciso levar em conta ainda que ele é resultado da combinação entre: características pessoais, competência individual e características contextuais, isto é, o desempenho depende do domínio da tarefa, da motivação para realizá-la e do suporte da organização (GRIFFIN; NEAL; NEALE, 2000).

Vários autores têm pesquisado sobre efetividade do desempenho e seus antecedentes. Freitas e Borges-Andrade (2004) analisaram o efeito do treinamento no desempenho profissional medido por autopercepção, e Coelho Júnior e Mourão (2011) pesquisaram como a aprendizagem informal se traduz em desempenho tangível e observável. Ambos os estudos oferecem evidências da importância do suporte na predição do desempenho. Griffin, Neal e Neale (2000) identificaram que a relação entre desempenho contextual e efetividade é moderada pelo grau de dificuldade da tarefa.

Grohmann e Ramos (2012) exploraram as relações entre competências docentes (didática e conhecimento, relacionamento, comportamento em aula e avaliação e utilidade) e desempenho de docentes, evidenciando que o desempenho depende mais das competências aglutinadas no fator "didática e conhecimento", seguindo-se, pela ordem, as competências agrupadas nos fatores "avaliação e utilidade" e "comportamento em sala de aula".

Em síntese, pesquisas nacionais revisadas neste trabalho evidenciam que o suporte à aplicação no trabalho do que foi aprendido pelos indivíduos em eventos formais de TD&E prediz o desempenho individual, assim como competências docentes. Pesquisas internacionais revisadas corroboram também a relação entre suporte e desempenho de competências, estando os suportes associados mais fortemente à transferência de aprendizagens de competências gerais que a competências específicas, e que a complexidade da tarefa funciona como variável moderadora entre desempenho contextual e efetividade.

A análise do trabalho docente requer o exame articulado das condições objetivas e subjetivas da sua prática. As condições objetivas de trabalho englobam desde a organização da prática até a remuneração; as condições subjetivas, por sua vez, dizem respeito à formação do professor e incluem a compreensão do significado de sua atividade (BASSO, 1998). Ao se dedicar a ensinar pessoas, o professor convive, a todo o momento, com situações peculiares e ambíguas, pois as práticas cotidianas contrapõem-se aos modelos ideais (MADURO, 2013).

O que faz o trabalho docente tão singular? O significado da ação de ensinar, os cuidados em relação aos sujeitos da aprendizagem, os alunos, os objetivos dessas ações, que se realizam em um ambiente organizado, frutos de ações e interações anteriores, e o conteúdo concreto das ações realizadas singularizam o trabalho do docente (BASSO, 1998). O docente é aquele profissional que mobiliza saberes e esquemas de ação muito próprios e que busca constantemente fazer a mediação entre seus alunos e o contexto que os envolve (CONCEIÇÃO; SOUSA, 2012). O trabalho docente também pode ser abordado, descrito e analisado a partir da avaliação do próprio trabalhador-professor (TARDIF; LESSARD, 2005).

Não se pode negligenciar que o desempenho de um professor é influenciado pelo contexto educacional em que se insere, impondo novos desafios e exigências em termos de competências e processos de aprendizagem. Novas regulamentações do trabalho docente passam a requerer a mobilização e a utilização de competências específicas (SANTOS, 2004). Avaliar o desempenho docente envolve, portanto, questões relativas ao perfil de desempenho esperado pelas instituições de cada nível educacional (RODRIGUES; PERALTA, 2008).

O inventário apresentado neste artigo foi construído com o objetivo de mensurar a percepção de aprendizagens e de desempenhos nos quatro domínios de práticas de

docentes de instituições de ensino superior (ensino, pesquisa, extensão e gestão), além de competências gerais, de natureza transversal. Inclui também uma medida de percepção de suporte à transferência (aplicação prática do que foi aprendido) recebido das instituições educacionais.

## Método

O desenvolvimento de medidas requer delimitação teórica e definições operacionais dos construtos que se quer mensurar (HAIR JÚNIOR et al., 2005). A escala de aprendizagem, suportes e desempenho de docentes ancora-se na delimitação de seus conceitos e contextos específicos, conforme considerados na introdução deste trabalho e nas discussões de seus conceitos-chave que se seguiu.

Esta seção apresenta os objetivos da pesquisa e caracteriza a amostra. Também registra os procedimentos de desenvolvimento do inventário e do teste das relações entre aprendizagem e desempenho.

## Objetivos

Dois objetivos orientaram o estudo: construir e avaliar as propriedades psicométricas de um inventário de percepção docente sobre aprendizagem de competências, o suporte à transferência para o trabalho do que foi aprendido e o desempenho no cargo; e testar as relações existentes entre aprendizagem e desempenho.

## População e amostra

O Instituto Federal da Bahia (IFBA) tem 1.226 docentes, que representam 62% do quadro de servidores efetivos. Os docentes podem se inserir em duas carreiras, a de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) e a de Magistério Superior. Os dados utilizados neste artigo foram retirados de uma pesquisa realizada com os docentes das duas carreiras. Supondo-se que tivessem vivências suficientes para responder às questões, apenas os docentes que tinham mais de dois anos na instituição foram incluídos na amostra, composta por 889 docentes. Do total, 304 responderam ao inventário, mas foram considerados válidos somente 219 casos, o que representa perto de 25% da população. O questionário foi enviado por meio eletrônico e os dados foram analisados por meio do programa estatístico SPSS.

Do total dos respondentes, 36,53% pertencem ao sexo feminino e 63,47% ao sexo masculino. A idade média é de 42 anos ( $dp = 9,22$ ). O tempo médio de vínculo institucional é de 9,63 anos ( $dp = 8,64$ ). A maioria dos pesquisados são mestres (52,51%), seguidos de doutores (25,11%), especialistas (19,18%) e graduados (3,19%). Mestres, especialistas e graduados somam quase 75% dos entrevistados.

## Desenvolvimento do instrumento e coleta de dados

O inventário Aprendizagem/Competências, Suportes Organizacionais e Desempenho de Docentes (ASOD) foi construído com a finalidade de avaliar a percepção de professores sobre aprendizagem de competências, suportes à transferência de aprendizagem e desempenho no cargo. Seguindo parâmetros estabelecidos por leis, pelas diretrizes que norteiam a atuação dos docentes, por revisão de bibliografia (PERRENOUD, 2000; GROHMANN; RAMOS, 2012; CONCEIÇÃO; SOUZA, 2012; MADURO, 2013) e pelo Formulário de Avaliação de Desempenho Docente do IFBA, as escalas de aquisição de competências docentes e de desempenhos foram desenvolvidas em cinco domínios – ensino, pesquisa, extensão, gestão e competências gerais. Escalas de aquisição de competências e de desempenho independentes permitem sua aplicação conforme as atividades exercidas pelos docentes em cada instituição

educacional. Uma questão, de resposta obrigatória, foi incluída para que o docente indique (considerando o percentual de 100%) o peso de cada um dos cinco domínios de atividade na sua realidade cotidiana. Dessa forma, os resultados podem ser comparados ao peso (porcentagem) atribuído à atividade em questão, fornecendo mais elementos para a análise dos dados.

O desenvolvimento do inventário obedeceu à etapa de validação semântica/ conteúdo, quando foi analisado por juízes peritos no tema, sendo totalmente reformulado e submetido a um pré-teste com cinco docentes com perfis semelhantes ao da amostra. Nova rodada de ajustes foi realizada para tornar a redação dos itens mais clara e eliminar redundâncias. A nova versão do inventário tem 84 itens, distribuídos em escalas de aquisição (aprendizagem) de competências, de suporte e de desempenho. As escalas de aquisição de competências e de desempenho estão subdivididas em cinco subescalas: de ensino, de pesquisa, de extensão, de gestão e geral. Os valores das escalas variaram de 1 a 5, sendo  *muito baixo* (1),  *baixo* (2),  *médio* (3),  *alto* (4),  *muito alto* (5). Ao final do instrumento, solicitam-se dados sociodemográficos dos respondentes. O Quadro 1 apresenta exemplos de itens de cada escala.

**Quadro 1 – Escalas de aprendizagem e desempenho docente nos cinco domínios com exemplos de itens.**

<b>Escalas de aprendizagem/aquisição de competências</b>	<b>Escalas de desempenho</b>
Instrução: com que intensidade você adquiriu ou aperfeiçoou estas competências ao repertório de competências que já tinha?	Com que intensidade você apresentou mudanças no seu comportamento, considerando a influência das competências adquiridas?
<b>Sub-escala de ensino (8 itens)</b> Ex: abordagens teóricas relacionadas às disciplinas que ministrou.	<b>Sub-escala de ensino (8 itens)</b> Atualizar ao menos uma vez por ano os programas das disciplinas.
<b>Sub-escala de pesquisa (8 itens)</b> Ex: estratégias de divulgação de resultados (efeitos, produtos e impactos) de pesquisas científico-tecnológicas.	<b>Sub-escala de pesquisa (9 itens)</b> Preparar relatórios de processos e resultados (efeitos, produtos, impactos) de projetos de pesquisa técnico-científicos.
<b>Sub-escala de extensão (6 itens)</b> Ex: construção de parcerias interinstitucionais (comunitárias, empresariais, entidades públicas, etc.).	<b>Sub-escala de extensão (8 itens)</b> Atuar em redes extensionistas.
<b>Sub-escala de gestão (5 itens)</b> Ex: em gestão acadêmica.	<b>Sub-escala de gestão (9 itens)</b> Participar de órgão de gestão administrativa (departamentos, coordenações, assessorias, comissões, etc.).
<b>Sub-escala geral (8 itens)</b> Ex: lidar melhor com os colegas.	<b>Sub-escala geral (5 itens)</b> Colaborar com outros colegas em projetos multi ou interdisciplinares.

Fonte: Adaptado de Pereira (2014).

A escala de suporte organizacional foi dividida em duas subescalas: escala de suporte à aprendizagem, com nove itens (ex: a instituição me estimulou a participar de atividades que promoveram a aquisição de novos conhecimentos); e a escala de transferência à aprendizagem, com nove itens (ex: recebi reconhecimento de meus alunos quando introduzi mudanças na minha atuação; tive oportunidade de planejar junto com meus pares como aplicar no ambiente de trabalho os novos conhecimentos de habilidades adquiridos).

## Tratamento dos dados

A validade diz respeito ao aspecto de a medida ser congruente com a propriedade medida dos objetos, ou seja, a validade de um teste se refere àquilo que o teste mede e quão bem ele faz isso (PASQUALI, 2009). A validade e a fidedignidade (ou confiabilidade) são requisitos essenciais para uma medição. "Para que uma medida tenha validade, ela necessita ter confiabilidade, contudo, uma medida confiável poderá ou não ser válida" (FREITAS et al., 2000).

Neste estudo foi utilizado o método de extração PAF (Principal Axis Factoring), com rotação oblíqua, que é utilizada quando se espera que os fatores subjacentes estejam relacionados, ou seja, que os fatores encontrados não sejam independentes (HAIR JÚNIOR et al., 2005). O índice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) é utilizado para quantificar globalmente (a partir da totalidade dos dados) em que medida as variáveis mantêm relações com as demais, justificando, portanto, a análise fatorial. Valores para o índice de KMO acima de 0,70 são desejáveis e valores abaixo de 0,5 são inaceitáveis (HAIR JÚNIOR et al., 2007). Vale a ressalva da importância do tamanho da amostra, que deve ter cem respondentes por fator ou entre cinco e dez respondentes por item, contanto que o mínimo sejam duzentos respondentes para garantir que se consiga fazer uma adequada análise fatorial. Como as escalas do inventário da pesquisa aqui relatada são independentes, para cálculo da relação itens-respondentes utilizou-se a escala de desempenho que apresenta o maior número de itens entre as escalas do referido inventário, obtendo-se 5,47 participantes por item em um total de 219 respondentes.

Dois técnicas estatísticas foram utilizadas para decidir a precisão do teste: a correlação (nível de correlação ou correspondência que existe entre dois eventos) e a análise da consistência interna (alfa de Cronbach), sendo que o alfa de Cronbach deve assumir valor maior que 0,6 (PASQUALI, 2009; HAIR JÚNIOR et al., 2007). Essas técnicas permitem mensurar a qualidade da consistência interna da escala e foram usadas depois que sua unidimensionalidade foi estabelecida pela análise fatorial.

Os cálculos para tamanho da amostra necessário à análise da regressão ( $50 + 8k = 106$ ;  $104 + k = 111$ , onde  $k$  é o número de previsores, e igual a 7) indicaram que a amostra era adequada para garantir um efeito grande do poder estatístico dos previsores (FIELD, 2013).

## Resultados e discussão

Esta seção apresenta e discute os resultados da pesquisa em duas subseções: a que apresenta o inventário e seus indicadores psicométricos, e a que apresenta os resultados do teste da predição dos cinco domínios de aquisição de competências (aprendizagem) de docentes, do suporte à transferência de aprendizagem e do desempenho dos cinco domínios de atividades docentes.

### Inventário de aprendizagem de competências, suporte e desempenho docente

Conforme já registrado, o inventário abarca as escalas de aquisição de competências nos domínios ensino, pesquisa, extensão, gestão e competências gerais, assim como as medidas de suporte à transferência de aprendizagem e de desempenho. Inicia-se a apresentação dos resultados dos testes de validação pelas escalas de aprendizagem de competências docentes.

### Escalas de aprendizagem de competências docentes

Para validação das cinco subescalas de aprendizagem de competências foi realizada a análise fatorial (PASQUALI, 2010). As subescalas foram construídas de forma que cada uma medisse um fator, a saber: Aprendizagem de Competências em Ensino (A\_E), Aprendizagem de Competências em Pesquisa (A\_P), Aprendizagem de Competências em Extensão (A\_Ex), Aprendizagem de Competência em Gestão (A\_Gt)

e Aprendizagem de Competências Gerais (A\_G) – neste último caso representando aspectos transversais que permeiam todas as atividades citadas.

Os resultados do teste de KMO indicaram a adequação da análise fatorial à amostra, pois todas as subescalas apresentaram índices superiores a 0,70 (valores de 0,839; 0,913; 0,912; 0,807 e 0,816), considerados como desejáveis (HAIR JÚNIOR et al., 2007) ou bons por Field (2013). Foi também realizado o teste de esfericidade de Bartlett, para testar hipótese nula de que os itens na matriz de correlação não estão correlacionados. O resultado desse teste é um dos indicadores de que a análise fatorial da escala é apropriada e justifica sua aplicação. O nível de significância deve ser baixo o suficiente para rejeitar a hipótese nula e indicar que há uma correlação forte entre os itens (HAIR JÚNIOR et al., 2007). O valor de sig < 0,000 foi encontrado nas cinco subescalas, indicando que a hipótese nula foi rejeitada.

Em seguida, foi feita a extração de fatores pela técnica PAF (Principal Axis Factoring), empregada quando se pretende verificar se os construtos individuais são verdadeiramente unidimensionais (HAIR JÚNIOR et al., 2005). Neste estudo, a carga fatorial mínima aceita por cada item para que este fosse representante do seu fator foi de 0,40 (HAIR JÚNIOR et al., 2007), tomando como parâmetro o tamanho da amostra de 219 participantes.

As matrizes fatoriais das subescalas Aprendizagem em Ensino (A\_E), Aprendizagem em Pesquisa (A\_P), Aprendizagem em Extensão (A\_Ex) e Aprendizagem em Gestão (A\_Gt) indicam que apenas um fator foi extraído de cada subescala e que as variáveis apresentaram cargas positivas, não sendo necessária, portanto, a rotação de fatores. As cargas apresentaram valores altos e nenhum item foi excluído. A Tabela 1 apresenta as cargas fatoriais das cinco subescalas de aquisição de competências. Essa tabela deve ser lida tomando-se como referência os itens de todas as escalas que constam do Apêndice 1.

**Tabela 1 – Cargas fatoriais das subescalas de aprendizagem de competências.**

	(A_E)	(A_P)	(A_Ex)	(A_Gt)	(A_G)
	,749	,861	,859	,871	,777
	,712	,859	,835	,815	,753
	,664	,852	,800	,792	,744
	,614	,821	,798	,758	,692
	,561	,777	,732	,639	,692
	,546	,725	,672		,684
	,498	,672			,571
	,479	,636			
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,817	0,923	0,904	0,881	0,870
<b>Número de itens</b>	8	8	6	5	7
<b>Eigenvalues</b>	3,57	5,23	4,07	3,40	3,96
<b>Variância explicada</b>	44,6%	65,4%	67,8%	68,1%	56,6%

Fonte: Adaptada de Pereira (2014).

Na subescala Aprendizagem de Competências Geral (A\_G), a matriz fatorial por meio de rotação oblíqua apontou uma solução unidimensional. Os valores obtidos nas cargas fatoriais indicaram a exclusão de apenas um item que apresentou carga igual a 0,337 (item: domínio de língua estrangeira).

Foram calculados os alfas de Cronbach para os itens que compõem cada subescala de aprendizagem de competências, de modo a verificar a confiabilidade (ou fidedignidade). A Tabela 1 apresenta o alfa de Cronbach calculado para cada subescala, indicando a existência de consistência interna, pois todas assumiram valores bem superiores a 0,6 (HAIR JÚNIOR et al., 2007). O alfa de Cronbach foi recalculado para a subescala A\_G, retirando-se o item "Domínio de línguas estrangeiras", passando de 0,852 para 0,870.

Os indicadores psicométricos, portanto, sugerem que o inventário para medir as cinco dimensões de aprendizagem de competências docentes pode ser aplicado

para fins de avaliação de aprendizagem docente. Uma de suas principais vantagens é permitir o uso das escalas de modo independente, conforme a realidade das instituições educacionais e do tipo de atividade docente. O inventário completo encontra-se no Apêndice 1 deste artigo.

### Escalas de suporte organizacional

A escala de suporte à transferência (ST) com nove itens foi submetida à análise fatorial, indicando a presença de dois fatores (KMO = 0,856). O fator 1 foi classificado como suporte material à transferência (quatro itens), e o fator 2 como suporte psicossocial à transferência (quatro itens). Em virtude do item "A instituição me ofereceu oportunidades de compartilhamento de informações com alunos, pares e outros colegas de trabalho sobre novas habilidades e conhecimentos adquiridos" apresentar cargas fatoriais significativas em dois fatores extraídos, optou-se por sua exclusão da escala, seguindo orientação de Hair Júnior et al. (2007). A Tabela 2 mostra os itens que se agruparam na subescala suporte material à transferência.

**Tabela 2 – Cargas fatoriais da escala de suporte.**

Itens	Fator 1	Fator 2
A instituição forneceu recursos materiais em QUANTIDADE para aplicação de novas habilidades e conhecimentos adquiridos.	,976	-,043
A instituição forneceu recursos materiais em QUALIDADE para aplicação dos conhecimentos e novas habilidades adquiridos.	,987	-,049
A instituição buscou melhorias nas instalações do meu local de trabalho para que eu pudesse aplicar minhas habilidades e conhecimentos.	,772	,023
A instituição me deu mais oportunidades de ascensão profissional quando coloquei em prática novas aprendizagens adquiridas.	,672	,200
Recebi elogios de colegas quando propus mudanças para melhorar o ambiente de trabalho.	,159	,718
Tive oportunidade de planejar junto aos meus pares como aplicar no ambiente de trabalho novos conhecimentos e habilidades adquiridos.	,211	,673
Recebi reconhecimento dos meus alunos quando introduzi mudanças na minha atuação.	-,095	,629
Recebi ajuda dos colegas mais experientes para aplicar novos conhecimentos e habilidades adquiridos.	,000	,744
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,922	0,820
<b>Número de itens</b>	4	4
<b>Eigenvalues</b>	4,66	1,30
<b>Variância explicada</b>	74,57%	

Fonte: Adaptada de Pereira (2014).

Os alfas de Cronbach das subescalas ST são de 0,922, para a subescala suporte material à transferência, e de 0,820 para a subescala suporte psicossocial à transferência. Com esses valores, observam-se níveis apropriados de confiabilidade e de cargas fatoriais dos seus itens e, assim, as subescalas suporte material à transferência e suporte psicossocial à transferência apresentam evidências de validação.

### Escalas de desempenho no cargo

Adotou-se o mesmo procedimento, realizando análise fatorial (PAF) das cinco subescalas de desempenho: D\_E (Desempenho no Ensino), D\_P (Desempenho na

Pesquisa), D\_Ex (Desempenho em Extensão), D\_Gt (Desempenho em Gestão) e D\_G (Desempenho Geral). Antes da análise fatorial propriamente dita, o teste KMO foi realizado, obtendo-se valores acima de 0,7, de 0,811 a 0,930. O nível de significância no teste de esfericidade de Bartlett foi igual a zero, indicando haver forte correlação entre os itens.

Nas cinco subescalas de desempenho, apenas um item da subescala D\_E (Planejar aulas relacionando conteúdos ministrados a atividades práticas) apresentou carga fatorial abaixo de 0,40. O item foi excluído e procedeu-se a uma nova análise fatorial. Foram calculados os alfas de Cronbach para os itens que compõem cada subescala de desempenho para verificar a confiabilidade (ou fidedignidade). Os resultados encontram-se especificados na Tabela 3.

**Tabela 3 – Cargas fatoriais das subescalas de desempenho.**

	(D_E)	(D_P)	(D_Ex)	(D_Gt)	(D_G)
	,753	,772	,872	,664	,780
	,621	,794	,825	,713	,726
	,614	,712	,782	,687	,696
	,584	,772	,781	,675	,566
	,556	,785	,769	,815	,550
	,533	,789	,743	,782	
	,512	,773	,742	,715	
	,503	,565	,690	,748	
		,524		,773	
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,812	0,909	0,923	0,911	0,796
<b>Número de itens</b>	8	9	8	9	5
<b>Eigenvalues</b>	3,65	4,75	5,21	4,81	2,76
<b>Variância explicada</b>	40,5%	52,8%	65,2%	53,5%	55,3%

Fonte: Adaptada de Pereira (2014).

Após as análises feitas, as cinco subescalas de desempenho mostraram-se robustas e aptas a medir o desempenho de docentes em suas diversas atividades.

#### *Análise das relações entre aquisição de competências, suporte à transferência e desempenho docente*

Foram realizadas cinco análises de regressão para testar o valor preditivo dos cinco domínios de aquisição de competências e aprendizagem docente e do suporte à transferência no desempenho docente. No total, cinco regressões foram realizadas, pois cada subescala de desempenho foi designada como variável dependente - VD (VD1 = desempenho em ensino; VD2 = desempenho em pesquisa; VD3 = desempenho em extensão; VD4 = desempenho em gestão; VD5 = desempenho geral).

As correlações entre as variáveis do estudo encontram-se na Tabela 4 e os resultados das análises de regressão na Tabela 5. A análise das correlações indica que as mais fortes foram encontradas entre a aquisição de competências de um domínio específico de atividade e o desempenho percebido nesse mesmo domínio. Assim, aprendizagem de competências em ensino se correlacionou mais fortemente a desempenho em ensino ( $r = .70$ ); aprendizagem de competências em pesquisa com desempenho em pesquisa ( $r = .82$ ); aprendizagem de competências em extensão com desempenho em extensão ( $r = .85$ ); aprendizagem de competências em gestão com desempenho em gestão ( $r = .76$ ); e aprendizagem de competências gerais com desempenho geral ( $r = .69$ ). Essas correlações positivas e estatisticamente significativas entre o que se aprende e o desempenho no cargo somam-se a outras evidências empíricas disponíveis na literatura, corroborando a postulação de que a aprendizagem de

competências influencia o desempenho (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006; SONNENTAG; FRESE, 2002), particularmente o desempenho docente (AVALOS, 2011; GROHMANN; RAMOS, 2012).

Os suportes materiais e psicossociais para a transferência apresentaram correlações fracas com os tipos de desempenho, pois assumiram valores entre 1,0 e 3,0 (DANCEY; REIDY, 2008), mas mantêm correlação moderada entre si, já que pertencem à mesma medida.

A aprendizagem em extensão foi a variável que apresentou mais correlações significativas com as demais aprendizagens docentes. Importante observar que verificou-se também carga moderada de significância entre as variáveis de desempenho com aprendizagens em outras atividades. Esses dados sugerem que as competências adquiridas pelo docente podem ter um efeito muito maior do que o esperado, impactando em seu desempenho em outras atividades.

No que tange às análises de regressão, a Tabela 5 sinaliza que a aprendizagem de competências é melhor preditora do desempenho do que o suporte à transferência (material ou psicossocial). Embora diversos autores tenham encontrado evidências de que o suporte é a principal variável explicativa da transferência de aprendizagens e do desempenho decorrente das ações de aprendizagem (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004; CHENG; HAMPSON, 2008; BLUME et al., 2010; COELHO JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2011; COELHO JÚNIOR; MOURÃO, 2011; NOE; CLARKE; KLEIN, 2014; VELOSO et al., 2015), neste estudo não foram verificadas interações significativas entre os suportes, material e psicossocial à transferência, e os cinco tipos de desempenho docentes analisados.

Algumas conjecturas são levantadas para explicar as diferenças de resultados entre esta pesquisa e as pesquisas revisadas. Em primeiro lugar, cita-se o fato de que o construto suporte à transferência de aprendizagem, embora já muito difundido na literatura, ainda é apontado como carregado de ambiguidades e de operacionalização complexa (BLUME et al., 2010). Em segundo lugar, a carreira de docente de nível superior é regida por forte regulamentação no Brasil, e para progressão em IES públicas, sobretudo federais, os docentes são avaliados segundo indicadores de carga horária dedicada a ensino, à gestão e à pesquisa, além de publicações em periódicos classificados. A atuação em contextos desse tipo sugere que os docentes são induzidos a aprender e a desempenhar-se com base em critérios externos à instituição educacional de vinculação. Essas duas conjecturas, no entanto, merecem ser testadas em outras amostras de instituições educacionais de nível superior no país. Em terceiro lugar, artigos internacionais e nacionais revisados indicam que docentes aprendem preferencialmente por mecanismos informais e em suas redes profissionais (ODELIUS et al., 2011; PATARAIA et al., 2014; LEY et al., 2014), o que tende a facilitar seus processos de transferência, quase que indiferenciando os estágios de aquisição e de transferência de competências (COELHO JÚNIOR; MOURÃO, 2011).

A aprendizagem de competências relativas à extensão tem maior impacto em todo o desempenho docente ( $\beta = 0,848$  VD\_ex;  $\beta = 0,180$  VD\_E;  $\beta = 0,173$  VD\_P;  $\beta = 0,171$  VD\_G;  $\beta = 0,171$  VD\_Gt). A segunda melhor preditora do desempenho docente são as aprendizagens de competências de gestão. Elas parecem impactar positivamente no desempenho em gestão ( $\beta = 0,601$ ), mas negativamente no desempenho de ensino ( $\beta = -0,206$ ) e extensão ( $\beta = -0,09$ ). Pode-se inferir que, ao incentivar a aprendizagem de competências de extensão, o docente aumente a qualidade do seu desempenho em diversos domínios da atividade profissional, ao passo que o investimento em aprendizagem de competências de gestão leva o docente a reduzir seu desempenho em atividades de ensino e de extensão, além de não contribuir para o aumento da capacidade de desempenho em pesquisa. Sem dúvida, isso tem impactos nas políticas de formação e capacitação de docentes, o que merece ser explorado em outras amostras.

A aprendizagem de competências gerais também apresenta indicadores dignos de nota. Além de contribuir para o desempenho geral do docente, sinalizando uma vez mais haver relação entre o domínio de aprendizagem e o desempenho específico, contribui também para o desempenho em mais dois outros domínios, o de ensino ( $\beta = 0,181$ ) e em gestão ( $\beta = 0,171$ ).

Retomando a Tabela 5, os valores de R<sup>2</sup> ajustados indicam a variância do desempenho que pode ser atribuída ao conjunto das variáveis explicativas. A maior variação foi verificada na variável desempenho em extensão, em que a variância das aprendizagens e dos suportes explicam 73% da variância desse tipo de desempenho.

Os dados apresentados na Tabela 5 também indicam que o desempenho em ensino dos docentes é o mais influenciado pelas aprendizagens de competências em ensino ( $p = 0,000$ ), em pesquisa ( $p = 0,002$ ), em extensão ( $p = 0,001$ ) e gerais ( $p = 0,005$ ). Também fica evidenciado que investir na aquisição de competências gerais contribui para além do desempenho geral, para o desempenho de gestão e de ensino, mas não contribui para o desempenho em pesquisa e extensão.

**Tabela 4 – Correlações entre as variáveis do estudo.**

Variáveis	A-E	A-P	A-Ex	A-Gt	A_G	D_E	D-P	D-Ex	D-Gt	D-G	ST_m	ST_p	Média	Desvio- -padrão
A-E	1												3,57	0,628
A-P	428**	1											2,87	0,945
A-Ex	245**	420**	1										2,29	0,981
A-Gt	230**	354**	520**	1									2,53	1,023
A_G	525**	426**	366**	495**	1								3,40	0,726
D_E	701**	349**	304**	132*	483**	1							3,68	0,587
D-P	313**	822**	476**	336**	335**	280**	1						2,41	0,910
D-Ex	249**	365**	850**	416**	350**	323**	436**	1					2,11	0,918
D-Gt	202**	300**	528**	765**	498**	209**	330**	493**	1				2,74	0,959
D-G	428**	525**	475**	461**	691**	434**	497**	450**	495**	1			3,35	0,796
ST_m	263**	257**	281**	345**	323**	168*	223**	313**	344**	278**	1		2,58	0,951
ST_p	319**	253**	343**	411**	476**	304**	217**	381**	381**	398**	571**	1	2,70	0,879

Fonte: Adaptada de Pereira (2014).

Notas: \*\* $p < 0,001$  e \* $p < 0,05$

Tabela 5 – Análises de regressão para a variável dependente desempenho.

Desempenho em ensino <sup>1</sup> D_E			Desempenho em pesquisa <sup>2</sup> D_P			Desempenho em extensão <sup>3</sup> D_Ex			Desempenho em gestão <sup>4</sup> D_Gt			Desempenho geral <sup>5</sup> D_G		
B	SE_B	β	B	SE_B	β	B	SE_B	β	B	SE_B	β	B	SE_B	β
Constante	1,196	,166	,286	,211	,038	,197	,503	,247	,446	,221				
A_E	,555	,053	,595**	-,067	,067	-,046	,004	,063	,003	-,062	-,062	,024	,070	,019
A_P	,006	,035	,009	,758	,044	,787**	-,010	,041	-,011	-,040	-,040	,181	,046	,214**
A_Ex	,108	,034	,180*	,160	,043	,173**	,788	,040	,848**	,167	,051	,139	,045	,171*
A_Gt	-,118	,034	-,206**	-,003	,044	-,004	-,085	,041	-,095*	,563	,051	-,032	,046	,041
A_G	,145	,051	,181*	-,045	,065	-,036	,040	,061	,032	,225	,076	,546	,068	,497**
ST_m	-,049	,033	-,085	,003	,042	,003	,044	,039	,048	,065	,049	-,022	,044	-,028
ST_p	,060	,038	,098	-,010	,048	-,010	-,084	-,045	-,088	-,015	,056	,035	,050	,042

Fonte: Adaptada de Pereira (2014).

Notas: B = coeficiente de regressão não estandarizado; SE\_B = standard error; β = coeficiente de regressão estandarizado.

\*\*p < 0,001 e \*p < 0,05.

R<sup>2</sup>ajustado<sup>1</sup> = 0,535; R<sup>2</sup>ajustado<sup>2</sup> = 0,688; R<sup>2</sup>ajustado<sup>3</sup> = 0,730; R<sup>2</sup>ajustado<sup>4</sup> = 0,615; R<sup>2</sup>ajustado<sup>5</sup> = 0,55.

O estudo aqui relatado oferece duas principais contribuições. A primeira é colocar à disposição da comunidade científica um inventário testado com base em análise fatorial exploratória e com bons indicadores psicométricos. O inventário na íntegra encontra-se no Apêndice 1. A segunda contribuição, que poderá ajudar na elaboração de políticas de formação e capacitação docente, diz respeito ao valor preditivo dos diversos tipos de aprendizagem de competências específicas à carreira docente de nível técnico e superior no desempenho geral do docente. Apesar dessas contribuições, há que se levar em conta, no entanto, algumas limitações do estudo.

A primeira limitação se deve ao fato de o estudo ter sido realizado somente em uma única instituição pública de ensino, e estudos comparativos entre IES públicas e privadas podem trazer resultados mais ricos para a área de conhecimento. A segunda limitação se refere às medidas construídas. Com relação às escalas de suporte à transferência, uma revalidação poderia confirmar a adequação dos itens aos fatores extraídos. Novos estudos trariam maior clareza acerca da diferenciação, difícil de estabelecer até conceitualmente, entre suportes materiais e psicossociais, providos pelas organizações a seus funcionários. Com relação às escalas de aprendizagem de competências e de desempenho docente nos cinco domínios, seria necessário testar em outras amostras de docentes, tendo em vista que ela foi apresentada estabelecendo equivalência entre a aprendizagem específica e o desempenho, conforme pode ser visto no Apêndice 1. O receio é que isso possa ter induzido as respostas dos docentes. Sugere-se em outras amostras mudar a forma de apresentação do inventário, no caso de se usarem todas as subescalas de aprendizagem e de desempenho.

Ainda sobre as escalas testadas e que apresentaram evidências de validação, duas considerações merecem destaque. Primeiro, a competência "domínio de língua estrangeira", tão ressaltada atualmente como pré-condição para objetivos de internacionalização de programas de pós-graduação, não apresentou carga fatorial mínima para permanecer em subescala de aprendizagem de competências. Conjectura-se que tal resultado pode estar relacionado ao perfil dos respondentes, sobretudo com o fato de 74,88% desses serem mestres, especialistas e graduados. Segundo, o item da subescala de desempenho em ensino "planejar aulas relacionando conteúdos ministrados a atividades práticas", que se mostra sintonizado com o projeto de ensino por competências, não apresentou carga suficiente para sua permanência na subescala de desempenho, o que surpreende, tendo em vista que o IFBA, originalmente, era uma instituição de ensino tecnológico, na qual a prática era o valor central.

As regressões realizadas apontaram vários caminhos de investigação no que tange ao desempenho do docente. A aprendizagem em gestão apresenta uma relação de predição negativa com o desempenho em ensino, que precisa ser mais bem explorada em estudos futuros. Os resultados indicam que quanto mais o docente fortalece sua aprendizagem em gestão, menos apto ele se torna para desempenhar suas atividades de ensino. O desempenho em gestão mostrou ser significativamente influenciado pelas aprendizagens em gestão e em extensão. Os resultados apontaram também que, para melhorar o desempenho em ensino, não há que se investir em aquisição de competências em gestão, e para melhorar o desempenho em gestão, as competências em ensino não se mostram significativas. Há que se pensar no papel do docente que divide seu tempo entre vários domínios de atividades para maximizar as possibilidades de combinação e de sinergias entre essas atividades. Por exemplo, os resultados desta pesquisa sugerem que o desempenho em sala de aula do professor é negativamente influenciado, principalmente, se esse professor exerce cargos de gestão. Inversamente, verifica-se que aprendizagens de competências de extensão têm impactos positivos no desempenho do professor em suas diversas áreas de atuação. Ainda assim, considera-se prematuro fazer recomendações com base nos resultados dos testes de dependência da variável desempenho em relação à aprendizagem de competências em ensino, pesquisa, extensão e gestão. Para tanto, sugere-se a replicação da pesquisa para ver se o padrão de resultados mantém-se com a ampliação e diversificação da amostra de professores.

A análise das relações entre suporte e desempenho não corroborou resultados encontrados em algumas das pesquisas revisadas neste estudo. O suporte à transferência apresentou relações fracas e não significativas com o desempenho docente da amostra do estudo (uma IES no Brasil). O suporte à transferência do que foi aprendido para o trabalho e sua relação com o desempenho docente parece merecer novos enquadramentos e contextualizações. Nas IES federais, sobretudo, o plano de carreira dos docentes está consolidado. Esse plano classifica e categoriza os professores por titulação (graduação, especialização, mestrado e doutorado), avaliação de produção e tempo de exercício profissional. A progressão pode ser horizontal (dentro de cada categoria) ou vertical (mudança de categoria), e realiza-se conforme parâmetros estabelecidos por normas (hora-aula, publicações, projetos de pesquisa, liderança de grupos de pesquisa, orientações concluídas e em curso, etc.). Também há regulamentos que asseguram o desenvolvimento da carreira do professor. Incentiva-se e financia-se sua formação, em cursos de mestrado, doutorado e em estágios pós-doutorais. Essa política de formação fortalece-se com o apoio à participação em congressos e seminários nacionais e internacionais, e em editais de agências de financiamentos – que lhes possibilitam a aquisição de materiais permanentes, realização de pesquisas de campo, participação em redes de pesquisas, etc.

É importante ressaltar também que, ao realizar um trabalho de caráter mais autônomo e focado em suas crenças sobre o papel e a missão das universidades e a natureza do aluno de ensino superior, o docente tende a traçar suas próprias metas de aprendizagem e estabelecer expectativas de desempenho, prospectando outras fontes de suportes à sua atuação, no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão. Sugere-se, portanto, que o inventário seja aplicado em outras amostras de docentes de instituições educacionais de nível superior, públicas e privadas, com o objetivo de testar a adequação dos instrumentos e do modelo hipotetizado antes de iniciativas de generalização dos resultados.

## Referências

- ABBAD, G da S.; FREITAS, I. A. de; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 231-254.
- ABBAD, G da S. et al. Aprendizagem em organizações e no trabalho. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 467-527.
- AVALOS, B. Teacher professional development in teaching and teacher education over ten years. *Teaching and Teacher Education*, v. 27, n. 1, p. 10-20, jan. 2011.
- BASSO, I. S. Significado e sentido do trabalho docente. *Cadernos CEDES*, v. 19, n. 44, p. 19-32, 1998.
- BLUME, B. D. et al. Transfer of training: a meta-analytic review. *Journal of Management*, v. 36, n. 4, p. 1065-1105, 2010.
- BORGES, J. P. F. et al. Individual competences of distance education tutors. *Educ. Pesqui.* [online], v. 40, n. 4, p. 935-951, 2014. ISSN 1517-9702.
- BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. *GESTÃO.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 6, n. 3, p. 321-342, 2010.
- BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, n. 40, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3-4.

- BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, n. 72, 15 abr. 2004. Seção 1, p. 3-4.
- BRASIL. Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008; (...). *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, n. 251, 31 dez. 2012. Seção 1, p. 1-19.
- CARDOSO, E. O.; CERECEDO, M. T.; VANEGAS, E. A. Las competencias docentes en los programas de Posgrado em Administración. Un estudio de diagnóstico. *Formación Universitaria*, v. 6, n. 2, p. 43-50, 2013.
- CHENG, E. W. L.; HAMPSON, I. Transfer of training: a review and new insights. *International Journal of Management Reviews*, v. 10, n. 4, p. 327-341, 2008.
- CHIABURU, D. S.; DAM, K. V.; HUTCHINS, H. M. Social support in the workplace and training transfer: a longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, v. 18, p. 187-200, 2010.
- CHOI, W.; JACOBS, R. L. Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning. *Human Resource Development Quarterly*, v. 22, n. 3, p. 239-257, 2011.
- COELHO JÚNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paideia*, Brasília, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008.
- COELHO JÚNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, v. 16, n. 2, p. 111-120, maio/ago. 2011.
- COELHO JÚNIOR, F. A.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. *RAM*, São Paulo, v. 12, n. 6, p. 224-253, 2011.
- CONCEIÇÃO, C.; SOUSA, O. de. Ser professor hoje. O que pensam os professores das suas competências. *Revista Lusófona de Educação*, v. 20, p. 81-98, 2012.
- DANCEY, C. P.; REIDY, J. *Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- FIELD, A. *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *RAC*, p. 183-196, 2001. Edição especial.
- FREITAS, I. A. de; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. *RAE*, v. 44, n. 3, p. 44-56, 2004.
- FREITAS, H. et al. O método de pesquisa Survey. *Revista de Administração da USO, RAUSP*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.
- GRIFFIN, M. A.; NEAL, A.; NEALE, M. The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology: an International Review*, v. 49, n. 3, p. 517-533, 2000.
- GROHMANN, M. Z.; RAMOS, M. S. Competências docentes como antecedentes da avaliação de desempenho do professor: percepção de mestrandos de administração. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 65-86, 2012.

- GUIMARÃES, J. de C. Competências do professor universitário: a prática como itinerário para a aprendizagem ativa do aluno e para a formação continuada do docente. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração* (RPCA), Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 167-185, abr./jun. 2014.
- HAIR JÚNIOR, J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- HAIR JÚNIOR, J. F. et al. *Fundamentos e métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IGNACIO POZO, J. *Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- ILLERIS, K. Workplaces and learning. In: MALLOCH, M. et al. (Org.). *The SAGE handbook of workplace learning*. Sage Publications, 2011. p. 32-45.
- JALIL, S. W. et al. Individual characteristics and job performance: generation Y at SMEs in Malaysia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 170, p. 137-145, 2015.
- KOVAC, M.; SLOAN, S.; STARC, G. Competencies in physical education teaching: Slovenian teachers' views and future perspectives. *European Physical Education Review*, v. 3, n. 4, p. 299-323, 2008.
- LE BOTERF, G. *Três dimensões a explorar*. 2006. Disponível em: <<http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2016.
- LEY, T. et al. Scaling informal learning at the workplace: a model and four designs from a large-scale design-based research effort. *British Journal of Educational Technology*, v. 45, n. 6, p. 1036-1048, 2014.
- LOIOLA, E.; PEREIRA, M. E.; GONDIM, S. Aprendizagem e mecanismos de aprendizagem de trabalhadores em empresas da fruticultura irrigada do Baixo Médio São Francisco. *Gest. Prod.*, v. 18, n. 1, p. 91-104, 2011.
- MADURO, M. R. Identificação do perfil de competências docentes em uma instituição estadual de ensino superior. *TAC*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 79-94, 2013.
- MARCHESI, A. Preâmbulo. MEDARNO, C. V. de; VAILLANT, D. (Coord.). *Aprendizaje y desarrollo profesional docente*. OEI; Fundación Santiliena, 2009. Disponível em: <<http://www.oei.es/metas2021/APRENDYDESARRPROFESIONAL.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2016.
- MATTOS, A. R. et al. O cuidado na relação professor-aluno e sua potencialidade política. *Estudos de Psicologia*, v. 18, n. 2, p. 369-377, abr./jun. 2013.
- NOE, R. A.; CLARKE, A. D. M.; KLEIN, H. J. Learning in the twenty-first-century workplace. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, v. 1, p. 245-275, 2014.
- ODELIUS, C. C. et al. Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 9, n. 1, artigo 11, p. 199-220, mar. 2011.
- PASQUALI, L. Psicometria. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 43, n. especial, p. 992-999, 2009.
- PASQUALI, L. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: PASQUALI, L. e cols. *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 165-198.
- PATARAIA, N. et al. Discovering academics' key learning connections: an ego-centric network approach to analyzing learning about teaching. *Journal of Workplace Learning*, v. 26, n. 1, p. 56-72, 2014.

- PEREIRA, L. M. R. *Inventário de percepção de aprendizagem de competências, suporte à transferência e desempenho docente: construção e evidências de validação*. 2014. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2014.
- PERRENOUD, P. *10 novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- RODRIGUES, A.; PERALTA, H. *Algumas considerações a propósito da avaliação do desempenho dos professores*. 2008. Disponível em: <[http://renatocosta4.com.sapo.pt/consideracoes\\_avaliacao\\_desempenho.pdf](http://renatocosta4.com.sapo.pt/consideracoes_avaliacao_desempenho.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2016.
- SANTOS, A. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências no trabalho: “estado da arte” da produção científica portuguesa e estrangeira. *Psychologica*, n. 55, p. 39-59, 2011.
- SANTOS, L. L. de C. P. Formação de professores na cultura do desempenho. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1145-1157, 2004.
- SILVA, M. R. da. A formação de professores reformada: a noção de competências e a produção do controle. *Educar*, Curitiba, n. 24, p. 195-210, 2004.
- SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, S. *Psychological Management of individual performance*. Chichester: Wiley, 2002. p. 3-26.
- SOUZA, A. N. Relações de trabalho docente: emprego e precarização do trabalho. In: PINO, I. R.; PACHECO E ZAN, D. D. (Org.). *Plano Nacional da Educação (PNE): questões desafiadoras e embates emblemáticos*. Inep, 2013. p. 155-168.
- STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). *Saberes e competências – o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997. p. 135-166.
- TARDIF, M.; LESSARD, C. *O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas*. Petrópolis: Vozes, 2005.
- UNESCO. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura; CNE. Conselho Nacional de Educação. *Projeto CNE/UNESCO 914BRZ1136.3*. “Desenvolvimento, aprimoramento e consolidação de uma educação nacional de qualidade”. Produto 1 – Panorama e diagnóstico da oferta e qualidade da educação superior brasileira. São Paulo, abr. 2013.
- VAN DAM, K.; SCHIPPER, M.; RUNHAAR, P. Developing a competency-based framework for teachers’ entrepreneurial behavior. *Teaching and Teacher Education*, v. 26, n. 4, p. 965-971, 2010.
- VELOSO, A. L. de O. M. et al. Fatores que afetam a transferência da aprendizagem para o local de trabalho. *Rev. adm. empres.* [online], v. 55, n. 2, p. 188-201, 2015.

## Apêndice 1 – Inventário de aprendizagem de competências docentes e desempenho.

Aprendizagem em ensino	Desempenho em ensino
<p>Abordagens teóricas relacionadas às disciplinas que ministro (novas correntes teóricas, novos conceitos ou pesquisas).</p> <p>Estratégias de avaliação do processo ensino-aprendizagem.</p> <p>Tecnologias digitais de ensino-aprendizagem.</p> <p>Técnicas de planejamento do ensino.</p> <p>Formas de lidar melhor com alunos na sala de aula.</p> <p>Ferramentas de busca bibliográfica.</p> <p>Realização de aulas associando teoria e prática simultaneamente.</p> <p>Estratégias de exposição oral.</p>	<p>Atualizar, pelo menos uma vez por ano, os programas das minhas disciplinas.</p> <p>Transmitir de forma clara e precisa os conteúdos da minha área de formação.</p> <p>Planejar e organizar minhas atividades docentes antes de realizá-las.</p> <p>Utilizar novos recursos didáticos ou de informática nas minhas aulas.</p> <p>Reestruturar minhas atividades de ensino com base em <i>feedbacks</i> recebidos dos alunos.</p> <p>Introduzir semestralmente métodos didáticos diferenciados.</p> <p>Introduzir diferentes formas de avaliar a aprendizagem conforme o perfil ou a demanda da turma.</p> <p>Promover atividades extracurriculares com os alunos.</p> <p>Planejar aulas relacionando conteúdos ministrados a atividades práticas.</p>
Aprendizagem em pesquisa	Desempenho em pesquisa
<p>Formas de captação de recursos para desenvolver pesquisas científico-tecnológicas.</p> <p>Abordagens metodológicas de pesquisa científico-tecnológicas.</p> <p>Estratégias de divulgação de resultados (efeitos, produtos e impactos) de pesquisas científico-tecnológicas.</p> <p>Estratégias de apropriabilidade de resultados (efeitos, produtos, processos) de pesquisas científico-tecnológicas.</p> <p>Estratégias para desenvolver e participar de redes de pesquisas científico-tecnológicas.</p> <p>Elaboração de projetos e de outras produções científico-tecnológicas.</p> <p>Avaliação da produção científico-tecnológica de terceiros.</p> <p>Orientação de estudantes em atividades de pesquisa científico-tecnológica.</p>	<p>Participar de redes de pesquisa científico-tecnológicas.</p> <p>Participar de editais de pesquisa científico-tecnológicas.</p> <p>Publicar em periódicos especializados.</p> <p>Promover encontros, seminários, debates, cursos voltados à disseminação de resultados de pesquisas científico-tecnológicas.</p> <p>Liderar equipes de pesquisa científico-tecnológicas.</p> <p>Preparar estudantes para atuar em pesquisas científico-tecnológicas.</p> <p>Preparar relatórios de processos e de resultados (efeitos, produtos e impactos) dos projetos de pesquisas científico-tecnológicas.</p> <p>Obter registros de propriedade intelectual de produtos e processos resultantes de pesquisas científico-tecnológicas.</p> <p>Atuar em Núcleos de Inovação e Transferência Tecnológica (NITT).</p>
Aprendizagem em extensão	Desempenho em extensão
<p>Construção de parcerias interinstitucionais (comunitárias, empresariais, públicas, etc.).</p> <p>Elaboração de projetos e de outros produtos vinculados à extensão.</p> <p>Avaliação de produções extensionistas de terceiros.</p> <p>Organização de seminários, debates ou cursos para a divulgação de projetos ou de resultados (efeitos, produtos e impactos).</p> <p>Identificação de oportunidades institucionais para articular componentes curriculares às demandas da sociedade.</p> <p>Formas de captação de recursos para promover extensão.</p>	<p>Propor novos projetos de extensão a partir da análise das necessidades relacionadas a diferentes segmentos da sociedade.</p> <p>Atuar em redes extensionistas.</p> <p>Emitir pareceres de relatórios e de outras produções decorrentes de atividades de extensão.</p> <p>Avaliar com os beneficiários resultados (efeitos, produtos e impactos) dos projetos de extensão.</p> <p>Propor a criação de Atividades Curriculares em Comunidade (ACCs).</p> <p>Preparar estudantes para atividades de extensão, levando em conta os contextos de atuação.</p> <p>Participar de editais de extensão.</p> <p>Publicar materiais extensionistas (cartilhas, folhetos, orientações, manuais de boas práticas).</p>

**Aprendizagem de competências, suporte à transferência de aprendizagem e desempenho docente:  
evidências de validação de escala e teste de relações**

<b>Aprendizagem em gestão</b>	<b>Desempenho em gestão</b>
<p>Em gestão administrativa.</p> <p>Em gestão acadêmica.</p> <p>Em avaliação institucional.</p> <p>Em desenvolvimento institucional.</p> <p>Em gestão de pessoas (seleção, treinamento, progressão, avaliação, remuneração).</p>	<p>Alcançar metas em comum acordo com a instituição.</p> <p>Propor novas ideias/projetos para a melhoria da gestão.</p> <p>Participar de comissões/fóruns ligados à gestão acadêmica (departamentos, colegiados, congresso, comitês de seleção de bolsistas, comissão de avaliação ligada à carreira, banca de seleção de professores, etc.).</p> <p>Participar de órgão de gestão administrativa (departamentos, coordenações, assessorias, comissões, etc.).</p> <p>Participar de atividades de avaliação institucional (qualidade da gestão, qualidade dos cursos, qualidade das políticas de gestão de pessoas, imagem institucional, plano de desenvolvimento institucional, relações com a sociedade, responsabilidade social, etc.).</p> <p>Participar de comissões para definir modelos de avaliação institucional.</p> <p>Participar de comissão para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).</p> <p>Participar de comissões de avaliação funcional.</p> <p>Participar de comissão ou grupo para planejamento de qualificação/capacitação.</p>
<b>Aprendizagem geral</b>	<b>Desempenho geral</b>
<p>Lidar melhor com colegas de trabalho.</p> <p>Estratégias de interação e de trabalho colaborativo.</p> <p>Planejamento e monitoramento de minha carreira.</p> <p>Domínio de normas e procedimentos formalizados da instituição.</p> <p>Domínio de normas e regras não formalizadas na instituição.</p> <p>Domínio de línguas estrangeiras.</p> <p>Domínio de políticas públicas no campo da educação.</p> <p>Domínio de políticas públicas em ciência e tecnologia.</p>	<p>Definir objetivos de desenvolvimento de carreira a médio e longo prazos.</p> <p>Identificar oportunidades de apoio material e financeiro para ações de ensino, pesquisa e extensão, e de melhoria de infraestrutura.</p> <p>Colaborar com outros colegas em projetos inter e multidisciplinares.</p> <p>Reestruturar minha atuação em função da identificação de tendências das políticas brasileiras para educação superior.</p> <p>Ter alguma participação em atividades de minha instituição, além daquelas previstas em meu contrato de trabalho.</p>

**Submissão: 26/02/2015**

**Aprovação: 10/11/2015**

## ADMINISTRAÇÃO E A QUESTÃO SOCIAL: ENTRE O “ROBINSONISMO” E O “ÉTIENNISMO”

Fernando Guilherme Tenório\*

### Resumo

Nas últimas décadas de hegemonia liberal econômica ou, como alguns desejam denominar, neoliberal, o determinismo de mercado se sobressai à sociedade. Tal leitura de mundo – o mercado não como um enclave da sociedade, mas desejando substituí-la – tem influenciado, sobremaneira, as instituições de ensino superior (IES), notadamente aquelas dedicadas às ciências sociais aplicadas, como é o caso da Administração. Desejando sair do marasmo predominante nos textos acadêmicos, recorreremos à estética desde os romances *Robinson Crusoe* e *Germinal*, para inferir que as teses centrais dessas ficções – individualismo e coletivismo – podem ser facilitadores da interpretação das matrizes curriculares praticadas nas IES dedicadas ao ensino e à pesquisa em Administração. Parece, com as exceções de praxe, que o ensino e a pesquisa, nessa área de conhecimento, têm reforçado a relação senhor-escravo em detrimento de perceber o trabalhador como um ser social, portanto político, com potencial decisório no processo produtivo. Desse modo, Robinson Crusoe, como amo de Sexta-Feira, guarda coerência com as práticas gerenciais contemporâneas em oposição ao desejo emancipatório de Étienne Lantier. O deus mercado, com o seu potencial fetichista que tudo transforma em mercadoria pelo valor de troca, deve ser exorcizado por meio da intersubjetividade dos seres sociais, referenciado pelo valor de uso. Assim, no texto, os personagens Robinson e Étienne são antitéticos sem, contudo, reconhecer que o primeiro exprime a realidade do mundo do trabalho, do sistema, e o segundo delinea uma sociedade gerencialmente compartilhada desde o mundo da vida.

**Palavras-chave:** Ensino da Administração. Questão econômica. Questão social e ser social.

## ADMINISTRATION AND THE SOCIAL ISSUE: BETWEEN ROBINSON AND ÉTIENNE THEORIES

### Abstract

In the last decades of economic liberal hegemony or, as some would like to call, neoliberal, market determinism stands to society. Such reading of the world – as market not as an enclave of society, but intending to replace it – has influenced greatly higher education institutions, especially those dedicated to applied social sciences, such as Administration. Wishing to abandon the prevailing slump in academic texts, we use the aesthetics from Robinson Crusoe and *Germinal* novels to infer that the central thesis of these fictions – individualism and collectivism – may facilitate the interpretation of curriculum matrices practiced in higher education institutions dedicated to teaching and research in Management. It seems to be, with the usual exceptions, that the teaching and research in this area of expertise, has strengthened the master-slave relationship to the detriment of noticing the employee as a social being,

\*Doutor em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ. Professor da EBAPE/FGV. E-mail: Fernando.tenorio@fgv.br



therefore political, with decision-making potential in the production process. Robinson Crusoe, as master of this love of Friday, is coherent with contemporary management practices as opposed to the emancipating desire to Étienne Lantier. God Market, with its fetishistic potential that turns everything in commodity through exchange value, must be exorcised through inter-subjectivity of social beings, referenced by value in use. Thus, in the text, Robinson and Étienne characters are antithetical without, however, recognize that the first expresses the reality of the labor world, the system, and the second outlines a shared managerial society from the world of life.

**Keywords:** Management education. Economic issue. Social issue and being social.

## Introdução

Parece ser que o fenômeno da inexorabilidade do avanço científico tecnológico, notadamente a tecnologia da informação (TI), tem influenciado sobremaneira o pensamento gerencial e as práticas organizacionais quando, no início dos anos 1970, a TI passa a ser instrumento do cotidiano das organizações sem distinção à sua natureza jurídica ou produtiva. Isto é, os procedimentos produtivos e/ou gerenciais desde então têm substituído os processos mecânicos, da automação rígida à automação flexível. De outro lado, parece ser também que as corporações profissionais (CP) e as instituições de ensino superior (IES), com exceções, ainda não acompanharam o fenômeno tecnológico aludido. Tal fato pode promover as seguintes questões: até que ponto as CP e as IES dedicadas ao ensino e à pesquisa das chamadas ciências sociais aplicadas, como é o caso da Administração, estão preparadas para estes novos tempos? Ou, é necessário o ensino e a manutenção de tais profissões sob bases curriculares que, reivindicando o *status* de ensino superior na realidade, preparam profissionais que no mercado de trabalho irão disputar vagas para operarem "máquinas inteligentes"? Possivelmente, os denominados cursos de formação de tecnólogos sejam, no momento, suficientes para atender ao mercado de trabalho como o foram no passado os cursos de formação de ensino médio chamados de profissionalizantes. Não devemos esquecer que na atualidade o significado de profissionalizante, o que queira isso dizer, está sendo utilizado inclusive na pós-graduação *stricto sensu*.

Apesar disso, não é incomum existirem aqueles que defendem a posição de que o ensino e/ou pesquisa em Administração<sup>1</sup>, notadamente nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, estão carentes de disciplinas que habilitem, instrumentalizem os pós-graduandos à prática gerencial. Significando dizer que as IES dedicadas ao estudo da Administração estariam cada vez mais se afastando do preparo de profissionais às lides operacionais, às ações burocráticas das organizações, para dar ênfase ao saber conceitual, ao pensamento abstrato. Ou, em algumas IES, o domínio do ensino estaria mais voltado à pesquisa, com supremacia das metodologias investigativas de orientação quantitativa àquelas das práticas funcionais. Possivelmente, as IES que seguem nessa direção, ou seja, formar pessoas sob o viés de orientação mais conceitual ao prático, procuram minimizar o efeito de uma tecnologia que não só é poupadora de mão de obra como também instrumentaliza a mente do trabalhador<sup>2</sup>, o reduzindo, inclusive a sua consciência, a uma coisa, a um recurso.

Saindo da discussão dicotômica teoria-prática, a posição deste texto é que a contemporaneidade tecnológica, ao fomentar a modernização das organizações por meio da TI, tem exigido de sua força de trabalho conhecimentos cada vez mais operacionais em vez de reflexivos. A demanda por mão de obra tem exigido um desempenho flexível, por vezes multifuncional, porém, dependente da capacidade de saber

1 A palavra Administração aqui será escrita com a inicial maiúscula para significar uma das áreas de conhecimento das ciências sociais aplicadas.

2 A expressão trabalhador, neste texto, significará, sempre, a despeito de grande parte da classe média não se considerar como tal, todo aquele indivíduo assalariado.

manejar computadores e seus distintos programas. Mesmo aqueles possuidores de formação superior, como o são os pós-graduados, não escapam de se verem dependentes ou de atuarem como extensão de *hardwares* e *softwares*, eles também são selecionados segundo o seu potencial no saber utilizar os métodos e os recursos da informática. Fato que muitas vezes transforma aquilo que no passado foi considerado como trabalho imaterial, intelectual, em trabalho material, manual, na medida em que os trabalhadores, não apenas o chão de fábrica, todos os assalariados, são transfeitos em manipuladores de sistemas programados. O potencial criativo do trabalhador de colarinho branco na sociedade pós-industrial, na qual o sistema produtivo de bens ou serviços é diretamente dependente da TI, tem diminuído e se transformado, à semelhança do colarinho azul, em extensão de máquinas computadorizadas, provocando, assim, "dissonância de status"<sup>3</sup> e/ou de uma "mente precarizada"<sup>4</sup>.

No entanto, o fato de algumas IES complexarem o seu ensino e pesquisa, a fim de sair do ranço operacional ao conceitual, não é garantia de que os pós-graduandos concluam seus cursos com capacidade reflexiva<sup>5</sup> ou atendam aos supostos da modernidade, aqueles de final do século XVIII, que apontavam a necessidade de um pensar republicano, de se pretender o bem comum, o moto desejável de uma sociedade igual, solidária, emancipada, esclarecida<sup>6</sup>. O que se tem percebido é o realce, também projetado pela modernidade, apenas da liberdade individual, do empreendedorismo<sup>7</sup>.

3 "Pessoas com nível relativamente alto de educação formal tiveram de aceitar empregos com um status ou rendimento abaixo do que acreditam estar de acordo com suas qualificações são propensas a sofrer de frustração de status" (STANDING, 2013, p. 27).

4 Sob a sociedade pós-industrial, "Há um indício crescente de que a parafernália eletrônica que permeia cada aspecto de nossas vidas vem exercendo um impacto profundo no cérebro humano, na maneira como pensamos e, de forma ainda mais assustadora, na nossa capacidade de pensar" (STANDING, 2013, p. 39). Guy Standing, em entrevista a Pau Marí-Klose, diz que a mente precarizada é a forma de pensar do "preariado", um novo fenômeno de classe na sociedade em que vivemos. Assim, o precariado pode ser definido por três aspectos: "Cada vez mais o trabalho que leva a cabo o precariado é casual. Não implica estabilidade, nem trabalho a tempo integral. [...] O precariado não tem acesso a direitos sociais [...] nem acesso a outros benefícios que não salariais. [...] [e nas suas relações com o Estado] não tem assegurados direitos sociais, econômicos e políticos" (MARÍ-KLOSE, 2014, p. 39). Max Weber, em Ética protestante e o espírito do capitalismo, ao discorrer sobre o capitalismo, o associa também ao progresso científico tecnológico da época, a industrialização, da automação rígida, comenta que a "moderna ordem-econômica [...] está ligada às condições técnica e econômica da produção pelas máquinas, que determina a vida de todos os indivíduos nascidos sob este regime como força irresistível, não apenas os envolvidos diretamente com a aquisição econômica" (WEBER, 2001, p. 130). Ainda Max Weber apud Michael Löwy, a propósito do fenômeno burocrático e dos seus meios: "Uma máquina sem vida é espírito que se congelou. Ora, é somente por ser isso que ela tem o poder de obrigar as pessoas a pôr-se a seu serviço, o poder de determinar e dominar o cotidiano de sua vida de trabalho, tão fortemente como o faz na fábrica. A máquina viva representada pela organização burocrática [...] também é espírito congelado. Em associação com a máquina morta, ela trabalha para fabricar o habitáculo dessa servidão dos tempos futuros [a 'jaula de aço']" (LÖWY, 2014, p. 54, grifo do autor).

5 "Praticar ciências humanas sem fazer reflexão sobre as condições do pesquisador, sobre as perspectivas nas quais trabalha, ou sobre a problemática mesma dessas ciências, é correr o risco de cair no positivismo e tomar por verdade aquilo que não passa de um aspecto parcial de uma verdade, é fazer um trabalho que não pode ter valor científico. [...] Se queremos fazer ciência em matéria de ciências humanas, somos obrigados a ser filósofos, quer dizer, a refletir sobre o estatuto do conhecimento, sobre o estatuto do sujeito que conhece e sobre o seu lugar na elaboração das verdades" (GOLDMANN, 2008, p. 135- 6).

6 "Esclarecimento [Aufklärung] é a saída do homem de sua menoridade, da qual ele próprio é culpado. A menoridade é a incapacidade de fazer uso de seu entendimento sem a direção de outro indivíduo. O homem é o próprio culpado dessa menoridade se a causa dela não se encontra na falta de entendimento, mas na falta de decisão e coragem de servir-se de si mesmo sem a direção de outrem. Sapere aude! Tem coragem de fazer uso de seu próprio entendimento, tal é o lema do esclarecimento [Aufklärung]" (KANT, 2008, p. 63-4).

7 "(A)rautos do pensamento conservador procuram desqualificar a centralidade da luta contra a desigualdade, afirmando que a diversidade de talentos e de capacidade de engajamento deve ser respeitada. De fato, nenhuma pessoa sensata poderia ser contrária à meritocracia e à recompensa pelo empreendedorismo. No entanto, tais valores apenas encobrem o pior cinismo quando não vêm associados à luta contra a desigualdade de oportunidades e condições. A diversidade de talentos é, muitas vezes, a capa que se usa para acobertar que a diversidade de riquezas é um problema que quebra a possibilidade de desenvolvimento individual por mérito" (SAFATLE, 2012, p. 24).

O exercício da modernidade enquanto emancipação humana está relacionado apenas a como o indivíduo poderá usufruir segundo seus interesses, e não pelos interesses comunitários. Daí que algumas matrizes curriculares estejam, mesmo que dedicadas ao conceitual, ao teórico, subordinadas à lógica do pensamento único, do pensamento voltado ao mercado, segundo os cânones do liberalismo econômico. E quando se trata do liberalismo político, acredita-se que apenas por meio do voto, da democracia representativa, o processo é suficiente no que presta às discussões da sociedade. Por isso, a questão econômica se eleva à questão social, o mercado se sobrepuja à sociedade, a gestão estratégica se sobreleva à gestão social.

A tese central deste ensaio, apesar de ser recorrente vale a insistência, na medida em que pensamos sobre o problema, sabemos interpretá-lo, contudo, não mudamos, o *status quo* permanece<sup>8</sup>. A proposição é que a Administração, como área de ensino, pesquisa e prática, tem, preferencialmente, atendido mais aos ditames do mercado, aos valores da organização econômica de orientação liberal, do que atendido a questões que promovam a justiça social. Portanto, o pressuposto central deste texto é que a questão econômica no ensino, pesquisa e prática em Administração tem se sobressaído à questão social. Se aqui entendemos por mercado as "relações comerciais baseadas essencialmente no equilíbrio de compras e vendas, segundo a lei da oferta e da procura" (HOUAISS, 2001, p. 1.897), por social consideramos aquilo que é "concernente à sociedade [ou] relativo à comunidade, ao conjunto dos cidadãos de um país" (HOUAISS, 2001, p. 2.595). Desse modo, fica clara a antinomia entre o significado de mercado e social. Enquanto no primeiro, mercado, está pressuposta a competição pela lei da oferta e da procura, no segundo, social, é considerada a abrangência entre as pessoas<sup>9</sup>, uma vez que o engrandecimento pessoal depende das relações sociais nas quais o indivíduo está inserido<sup>10</sup>.

Além desta introdução e das considerações finais, o texto será dividido em duas outras seções. Os argumentos descritos nas seções "Robinsonismo" e "Étiennismo" serão referenciados pelos seguintes romances: *Robinson Crusoe*, de Daniel Defoe (2011), e *Germinal*, de Émile Zola (2012). No primeiro caso, Robinson Crusoe, o personagem principal, é um inglês que após um naufrágio viveu solitário em uma ilha, onde conseguiu sobreviver à custa do esforço individual. Já em *Germinal*, a figura central do romance é Étienne Lantier, ex-operador de máquinas que, desempregado, vai trabalhar em uma mina de carvão no norte da França. Étienne acreditava na possibilidade de ações coletivas para sair da miséria na qual viviam os mineiros.

Se por um lado o fato de utilizar romances como referências de estudo tem como objetivo sair da mesmice, do marasmo, por outro, apesar de as prosas serem determinadas pelos momentos em que foram escritas, podem fustigar a reflexão sobre a contemporaneidade do exacerbado individualismo robinsonista<sup>11</sup>, que pode ser contradição pela possibilidade coletivista, étiennista, ainda que esta utopia, para não sermos ingênuos, possa ser esmagada pela "força bruta" (LUKÁCS, 2000, p. 123) da realidade robinsoniana. Desse modo, o intento de sair da mesmice, da monotonia

8 "Os filósofos apenas interpretam o mundo de diferentes maneiras; o que importa é transformá-lo" (MARX, 2007, p. 535).

9 "A produção da vida, tanto da própria, no trabalho, quanto da alheia, na procriação, aparece desde já como uma relação dupla - de um lado, como relação natural, de outro como relação social -, social no sentido de que por ela se entende a cooperação de vários indivíduos, sejam quais forem as condições, o modo e a finalidade" (MARX, 2007, p. 34).

10 "O desenvolvimento de um indivíduo é condicionado pelo desenvolvimento de todos os outros, com os quais ele se encontra em intercuro direto ou indireto [...] Em poucas palavras, é evidente que um desenvolvimento sucede e que a história de um indivíduo singular não pode ser de modo algum apartada da história dos indivíduos precedentes e contemporâneos, mas sim é determinada por ela" (MARX, 2007, p. 422).

11 "Costuma-se ouvir dizer que a época atual se caracteriza por um irresistível aumento do individualismo. [Foi Christopher Lasch] um dos primeiros a se interrogar sobre o lado possivelmente contra-produtivo de um individualismo entrado em fase pós-moderna, inevitavelmente chamado a virar um narcisismo pós-moderno a pregar e a preconizar a invasão do eu [moi] por toda a parte: nas relações de trabalho, na política, nos meios de comunicação, no sistema educativo, na autoridade e nas relações entre os sexos" (DUFOR, 2008, p. 19, grifo do autor).

da escrita acadêmica por meio da estética, é levar em consideração que “a grande literatura é a que consegue ir além das aparências superficiais, captando e reconstruindo a totalidade social como todas as suas contradições” (BOTTOMORE, 1988, p. 139). Reforçamos essa tese com György Lukács, considerado o Marx da estética, ao dizer que a arte, [apesar de ser] “somente uma esfera entre muitas, tem, como pressupostos de sua existência e conscientização, o esfacelamento e a insuficiência do mundo” (LUKÁCS, 2000, p. 36), ou que “a literatura é um reflexo da realidade objetiva” (LUKÁCS, 2010a, p. 41), ou ainda que

[...] a literatura pode representar os contrastes, as lutas e os conflitos da vida social tal como eles se manifestam no espírito, na vida do homem real. Portanto, a literatura oferece um campo vasto e significativo para descobrir e investigar a realidade. Na medida em que for verdadeiramente profunda e realista, ela pode fornecer, mesmo ao mais profundo conhecedor das relações sociais, experiências vividas e noções inteiramente novas, inesperadas e importantíssimas (LUKÁCS, 2010a, p. 80)<sup>12</sup>.

Se desejamos sair do marasmo, também pretendemos sair do laudatório das hegemônicas teorias organizacionais, apologéticas da racionalidade instrumental, cuja profissão de fé é seguir no estudo e prescrição do que é visível, exterior, preterindo as estruturas que condicionam as relações sociais no interior das organizações, e destas com a sociedade. A semelhança de outras áreas do conhecimento, com as exceções de praxe, parece dominar no estudo da Administração e, por via de consequência, nas teorias que a valorizam<sup>13</sup>, comportamento similar ao descrito por György Lukács (2010a, p. 201) em outras áreas de domínio:

Os economistas vulgares se refugiam nos mais superficiais pseudo problemas da esfera da circulação, de modo a banir do mundo da ciência econômica o processo de produção, na medida em que este é processo de produção da mais-valia. De modo análogo, a estrutura classista da sociedade desaparece da sociologia; a luta de classes, da ciência histórica; e o método dialético, da filosofia.

“À maneira de conclusão”, embora seja uma expressão geralmente utilizada para finalizar um texto, aqui pretendo terminar esta introdução, alertando ao possível leitor que não dê continuidade à leitura do artigo, conclua a sua leitura aqui mesmo, se não tiver vontade de ler um texto substanciado por um referencial bibliográfico que tem na emancipação do homem a sua razão de ser propagado. Guardar “neutralidade científica” naquilo que se fala e/ou se escreve é uma quimera, os valores que cada quem carrega consigo tornam-se explícitos, consciente ou inconscientemente, no dito, na interpretação que alguém faz da realidade que o circunda<sup>14</sup>.

12 Advertimos aos leitores que, apesar de o texto utilizar romances para ilustrar a redação deste ensaio, ele não tem a pretensão de descrever ou discutir teorias da estética. No entanto, reconhecemos que György Lukács foi o autor privilegiado para entender a estética como possibilidade de promover a dialética entre a interioridade espiritual e a realidade exterior, na medida em que o “que impressiona em Lukács é o modo com o qual os conceitos estéticos fundamentais se fundem em toda uma filosofia da história e em toda uma dialética filosófica da relação subjetividade-objetividade” (TERTULIAN, 2008, p. 50). Como no dizer do próprio Lukács, “O romance, [é uma] forma representativa [de] época na medida em que as categoriais estruturais do romance coincidem constitutivamente com a situação do mundo” (LUKÁCS, 2000, p. 96). Secundamos Lukács com as falas de Lucien Goldmann e Philippe Nassif: “A arte é uma forma específica de reproduzir a realidade, e é uma forma de consciência social [...] a criação literária [é] um eficaz veículo de conhecimento quando é capaz de refletir a realidade do mundo” (GOLDMANN, 2008, p. 10). “Mantenho que a história do desenvolvimento do espírito humano se mescla com a história da arte. A invenção da perspectiva por parte dos pintores do Renascimento suscitou uma nova compreensão matemática do mundo. E as novelas de ficção orientaram a ciência moderna sugerindo novas possibilidades” (NASSIF, 2014, p. 86).

13 “Sobre as diferentes formas de propriedade, sobre as condições sociais da existência, se eleva toda uma superestrutura de sentimentos, ilusões, modos de pensar e visões da vida distintos e configurados de modo peculiar. Toda classe os cria e molda a partir do seu fundamento material e a partir das relações sociais correspondentes” (MARX, 2011b, p. 60).

14 Hans Küng, no seu livro *Islão: passado, presente e futuro* (2010), ao comentar sobre o pensamento do sul-africano e mulçumano Farid Esack a propósito da interpretação dos livros sagrados, assim o reproduz: “Esack diz que ‘não há qualquer interpretação inocente, nem qualquer intérprete inocente, nem qualquer texto inocente’ e que nenhum intérprete pode simplesmente escapar à sua própria história, à sua linguagem e à sua tradição” (KÜNG, 2010, p. 602). Max Weber, nos *Ensaio sobre a teoria das ciências sociais*, São Paulo, Centauro, 2003, já comentava a influência dos juízos de valores no processo da produção acadêmica.

Dados os valores projetados pelo viés do empreendedorismo de mercado, sob o qual as matrizes curriculares são subordinadas, ou da oblíqua direção individualista que tais matrizes privilegiam, o ensino da Administração está mais para a “Ilha do Desespero”<sup>15</sup>, na qual viveu ficcionalmente Robinson Crusó durante aproximadamente 28 anos, e onde “possivelmente estava mais feliz naquela condição solitária do que na vida livre em sociedade” (DEFOE, 2011, p. 174). Contudo,

[...] particularmente um dia caminhando com a espingarda na mão à beira-mar [...] quando a razão, por assim dizer, argumentou comigo [...] e me disse assim: “Bem, tu te encontras numa situação desoladora, é verdade, mas por acaso te lembras onde está o resto de vós? Não eram onze a bordo daquele barco? Onde estão os outros dez? Por que não se salvaram eles e te perdeste tu? Por que foste escolhido? Será melhor estares aqui ou lá?” [...] Todos os males devem ser avaliados junto com o bem que neles se encontra, e comparados com o que lhes poderia ser pior (DEFOE, 2011, p. 117).

Procurando responder a essas perguntas sem desespero, porque só a razão poderia fazer naquele momento de isolamento na ilha, Crusó fez a seguinte benfazeja reflexão:

Pensei então mais uma vez em como estava bem abastecido para minha subsistência, e qual teria sido o meu destino caso o navio, numa probabilidade de cem mil contra um, não tivesse deixado o local onde enclhou primeiro, sendo empurrado para mais perto da costa, de modo a me dar tempo e ocasião de nele recolher todas essas coisas<sup>16</sup>. Qual teria sido o meu destino se eu me visse obrigado a viver nas condições em que cheguei à ilha, sem o necessário para a vida, sem suprimentos ou maneira de obtê-los? Particularmente, perguntei em voz alta (embora para mim mesmo) o que eu teria feito sem uma arma, sem munição; sem ferramentas para fabricar coisa alguma ou para trabalhar; sem roupas, cobertas, uma tenda ou qualquer tipo de proteção. Que eu possuía isso tudo em quantidade suficiente e me encontrava em condição favorável para me sustentar a ponto de até poder viver sem a minha arma quando a munição se esgotasse; de maneira que tinha uma possibilidade tolerável de subsistir sem que nada me faltasse até o fim dos meus dias; pois eu tinha imaginado desde o início maneiras de prevenir acidentes que poderiam suceder, inclusive no porvir, não só depois do fim da munição mas mesmo quando minha saúde ou minha força declinassem (DEFOE, 2011, p. 117).

Karl Marx, no livro I de *O Capital: crítica da economia política*, utiliza o romance de Daniel Defoe para tecer comentários sobre a economia capitalista da época (século XIX), que nem por isso deixa de ser conteúdo estimulador ao entendimento da economia contemporânea e dos efeitos sistêmicos que ela provoca:

15 “30 de setembro de 1659. Eu, pobre e desgraçado Robinson Crusó, tendo naufragado durante uma terrível tempestade ao largo, cheguei à praia nesta ilha deserta e infeliz, a que dei o nome de ‘Ilha do Desespero’” (DEFOE, 2011, p. 126). A ficção criada por Daniel Defoe “parece ter vindo das experiências de um marinheiro que de fato ficou isolado, o escocês Alexander Selkirk (1676-1721), [em uma] das pequenas ilhas do arquipélago de Juan Fernández, a quase seiscentos quilômetros da costa do Chile, no oceano Pacífico. (Essa ilha, [...], chama-se hoje oficialmente Isla Robinson Crusó, muito embora Defoe tenha situado a ilha de Crusó muito ao norte dali, no mar do Caribe!). [...] Quando Selkirk voltou à Inglaterra em 1711, obteve alguma fama depois que Richard Steele escreveu a seu respeito em 1713-4, em seu periódico *The Englishman*. O próprio Defoe pode ter estado com Selkirk, mas a narrativa do marinheiro só lhe teria servido de sumário ponto de partida” (DEFOE, 2011, p. 17). Apesar dessa possibilidade, Fernanda Durão Ferreira, em seu livro *As fontes portuguesas de Robinson Crusó* (1966), comenta que Daniel Defoe “inspirou-se na figura dum homem que viveu solitariamente muitos anos na ilha de Sta. Helena e cuja história é descrita por João de Barros, Fernão Lopes de Castanheda e Gaspar Correia. Para além disso, no desenrolar da obra irão surgindo episódios semelhantes a outros que muito bem conhecemos de *Os Lusíadas*, de A peregrinação, de Esmeraldo de situ orbis e Décadas da Ásia, Lendas da Índia e outras obras dos sécs. XV e XVI” (FERREIRA, 1996, p. 11).

16 Robinson Crusó, após o naufrágio do navio, regressa a este e consegue recolher roupas e objetos que considera necessários à sua sobrevivência, entre eles, espingardas, pistolas, pólvora e “ferramentas para trabalhar em terra, e foi só no final de uma longa procura que encontrei a caixa do Carpinteiro, um tesouro deveras útil para mim, e muito mais valioso que um carregamento inteiro de ouro teria sido naquela hora” (DEFOE, 2011, p. 103).

A economia política adora imaginar experimentos robinsonianos. Façamos, por isso, Robinson aparecer em sua ilha. Moderado por natureza, tem, entretanto, de satisfazer diferentes necessidades e, por isso, é compelido a executar trabalhos úteis diversos, fazer instrumentos, fabricar móveis, [...], pescar, caçar. Não falaremos de suas orações e de coisas análogas, pois Robinson se compraz nelas, considera restauradoras atividades dessa natureza. Apesar da diversidade de suas funções produtivas, sabe que não passam de formas diversas de sua própria atividade, portanto, de formas diferentes de trabalho humano. A própria necessidade obriga-o a distribuir, cuidadosamente, seu tempo entre suas diversas funções. Se uma absorve parte maior ou menor de sua atividade que outra, é porque há maiores ou menores dificuldades a vencer para se conseguir o proveito ambicionado. É o que a experiência lhe ensina, e nosso Robinson, que salvou do naufrágio o relógio, o livro-razão, tinta e caneta, começa, como bom inglês, a organizar a contabilidade de sua vida. Sua escrita contém um registro dos objetos úteis que possui, das diversas operações requeridas para sua produção e, finalmente, do tempo de trabalho que em média lhe custam determinadas quantidades dos diferentes produtos. Todas as relações entre Robinson e as coisas que formam a riqueza por ele mesmo criada são [...] simples e límpidas [...]. Elas já contêm, no entanto, tudo que é essencial para caracterizar o valor (MARX, 1998, p. 98-9)<sup>17</sup>.

Porém, um dia, quando na ilha desembarcam indivíduos com instintos antropofágicos, Crusóé salva aquele que seria canibalizado, ao qual fez "saber que seu nome seria Sexta-Feira, o dia em que eu tinha salvado a sua vida; [...]. Ensinei-lhe também a me chamar de 'amo', dando a entender que era também o meu nome" (DEFOE, 2011, p. 285)<sup>18</sup>. A distância amo-escravo, patrão-empregado, superior-subordinado deve ser mantida porque, sob o robinsonismo, mesmo que uma pessoa salve a outra da morte, não se deve esperar agradecimento, reconhecimento, amizade, "visto que a gratidão não é uma virtude inerente à natureza do homem, e nem sempre os homens guiam seus atos pelos favores que recebem, mas antes pelas vantagens que esperam conseguir" (DEFOE, 2011, p. 329). Ou como diz o grande escritor português Eça de Queiroz: "As amizades nunca passam de alianças que o interesse, na hora inquieta da defesa ou na hora sôfrega do assalto, ata apressadamente com um cordel apressado, e que estalam ao menor embate da rivalidade ou do orgulho" (QUEIROZ, 1901, p. 403).

Dada a pregação fundamentalista dos valores liberais, econômicos e políticos, reproduzidos nos dias de hoje nas IES, o "herói de Defoe é instantânea e universalmente conhecido [...], um arquétipo do herói individualista e confiante dos tempos modernos" (DEFOE, 2011, p. 10), o empreendedor<sup>19</sup>. E "em seu isolamento Robinson ilustra e reforça a necessidade do individualismo radical e da independência [empreendedora], de cada um abrir caminho no mundo em seus próprios termos" (DEFOE, 2011, p. 29). A seguir, a análise em que Karl Marx, de modo irônico, denomina essa atitude individualista de robinsonada:

17 Outro pensador alemão que vai fazer referência ao livro de Defoe é Max Weber. Ao relacionar a ética protestante com o capitalismo, diz: "Quando então a intensidade da busca pelo Reino de Deus começava a se transformar gradualmente em sôbria virtude econômica; as raízes religiosas esvaem-se lentamente para dar lugar à mundanidade econômica. Aparece então, como no Robinson Crusóé [...], o homem econômico isolado que leva a cabo atividade missionária no lugar da busca espiritual solitária pelo Reino do Céu [...], apressado através do mercado da vaidade" (WEBER, 2001, p. 127).

18 "A epistemologia de corrente dominante oculta uma ontologia do econômico que postula uma visão da estrutura e das conexões da sociedade mercantil capitalista. Para esse paradigma, a sociedade em que se desenvolve a ação econômica é constituída mediante a agregação dos indivíduos, articulados entre si por nexos externos e não necessários, tais como os que atavam Robinson Crusóé a Sexta-Feira" (BELUZZO, 2013, p. 41).

19 Daniel Defoe, ao escrever Robinson Crusóé, publicando-o em 1719, parece ser influenciado pelo pensamento liberal econômico e político que começava a surgir naquele momento. Segundo Henri Denis (1974), a linguagem liberal sob a perspectiva econômica começa a tomar fôlego com a contribuição do francês "Pierre Le Pesant, senhor de Boisguillebert" (DENIS, 1974, p. 147). Ainda de acordo com Denis, na Inglaterra, terra de Defoe, David Hume e Adam Smith desenvolveram, respectivamente, o legado político e econômico do pensamento liberal. Por sua vez, Lucien Goldmann faz o seguinte comentário sobre a literatura dessa época: "É uma forma literária crítica, que implica um fenômeno positivo: a afirmação do indivíduo e do valor individual, implícito nas obras novelescas desse período, desde Don Quixote até Vermelho e negro e Madame Bovary; porém também é, e precisamente a partir dessa afirmação primeira do valor do indivíduo, uma crítica social extremamente enérgica. Porque a novela mostra que é a sociedade em que vivem seus heróis, sociedade baseada exclusivamente nos valores do individualismo" (GOLDMANN, 2008, p. 68).

Indivíduos produzindo em sociedade – por isso, o ponto de partida é, naturalmente, a produção dos indivíduos socialmente determinada. O caçador e o pescador, singulares e isolados, pelos quais começam Smith e Ricardo, pertencem às ilusões desprovidas de fantasias das robinsonadas do século XVIII<sup>20</sup>, ilusões que de forma alguma expressam como imaginam os historiadores da cultura, simplesmente uma reação ao excesso de refinamento e um retorno a vida natural mal-entendida. Da mesma maneira que o "contrato social" de Rousseau, que pelo contrato põe em relação e conexão sujeitos por natureza independentes, não está fundado em tal naturalismo. Essa aparência, apenas a aparência estética das pequenas e grandes robinsonadas (MARX, 2011a, p. 39)<sup>21</sup>.

Apesar da crítica de Marx a essa visão robinsonada de mundo, a ficção criada no século XVIII por Daniel Defoe<sup>22</sup>, sua fantasia, ainda serve para ilustrar os tempos atuais porque, em *Robinson Crusóé*, "a cultura capitalista e imperialista ocidental que ele representa e glorifica, a ilha é uma oportunidade para a expropriação colonial, para o desenvolvimento e o progresso (alguns diriam para a espoliação) através da tecnologia humana" (DEFOE, 2011, p. 30). Tal afirmação nos remete ao clichê de que "qualquer semelhança é mera coincidência", principalmente quanto à manutenção da cultura capitalista ou neoliberal se desejarem, do individualismo exacerbado ou, como no dizer de Dany-Robert Dufour no seu livro *O divino mercado: a revolução cultural liberal*:

Em suma, talvez tenhamos nos tornado pós-modernos (isto é, infracríticos e pós-neuróticos), mas nunca fomos verdadeiramente modernos. Inoportunamente, caímos na trilha estreita do egoísmo antes mesmo de termos alcançado o horizonte de um individualismo bem compreendido. A consequência é inelutável: já que malogramos na instauração de uma sociedade de iguais, só nos resta ficar atolados numa sociedade de egos. Logo, adeus individualismo, bom dia egoísmo (DUFOUR, 2008, p. 23).

Tom Bottomore e William Outhwaite, no *Dicionário do pensamento social do século XX*, comentam que deve "ficar claro que qualquer tentativa de definir liberalismo é como buscar um alvo móvel", uma vez que o significado de liberalismo "muda não apenas com o seu nível de abstração e com o passar do tempo, mas também de país a país" (BOTTOMORE; OUTHWAITE, 1996, p. 421). Aqui assumimos que o liberalismo é de "tradição política ocidental" e "refere-se à liberação dos desejos de um indivíduo" e sob a perspectiva de um "estado mínimo" (BOTTOMORE; OUTHWAITE, 1996, p. 421), fato incontestável, no caso brasileiro, de meados dos anos 1980 à contemporaneidade. "O liberalismo é, como teoria econômica, fator da economia de mercado; como teoria política, é fator do estado que governe o menos possível ou, como se diz hoje, do estado mínimo<sup>23</sup>, isto é, reduzido ao mínimo necessário" (BOBBIO, 1986, p. 114). Portanto, o liberalismo como ideologia

20 "Foi o utilitarismo do século XVIII, inscrevendo-se no rastro do liberalismo de Locke, que primeiro assinalou essa emergência. [...] Adam Smith afirmava [...] a possibilidade de se subtrair, no conjunto das condutas sociais, a todo princípio moral ou transcendental. Já que a sociedade doravante se apresentava como um conjunto em que 'cada homem se tornou um comerciante', passara a ser permitido a qualquer um entregar-se inteiramente à atividade econômica e mercantil perseguindo objetivos perfeitamente egoístas; o interesse coletivo devia ser menos servido" (DUFOUR, 2008, p. 86, grifo do autor).

21 Marx volta a fazer referência ao romance de Daniel Defoe em o *Capital*: crítica da economia política: livro I, quando na Parte Primeira discute mercadoria e dinheiro: "A economia política adora imaginar experimentos robinsonianos" (MARX, 1998, p. 98).

22 "Robinson Crusóé pode ser visto como um articulado porta-voz das novas atitudes econômicas, religiosas e sociais, as que vieram logo após a Contrarreforma; e no contexto do desenvolvimento do individualismo, a tardia data de sua criação – 1719 – deve ser vista como algo que pesa no argumento geral do livro" (WATT, 1997, p. 15).

23 "O neoliberalismo é, em primeiro lugar, normativo; o mercado deve dominar tudo e o Estado deve ficar reduzido ao papel de preservar as instituições que permitam o funcionamento do primeiro. Em decorrência disso, ele é essencialmente prescritivo, arrolando as medidas que devem ser tomadas para que seja construído (ou reconstruído) esse mundo ideal, completamente organizado pelo mercado. Não há papel aí, portanto, para a 'ciência' econômica. [...] Há um deslocamento da ciência pela 'técnica', da Economics pela Business Administration" (PAULANI, 2005, p. 136, grifo do autor).

[...] econômico-política é uma concepção negativa do estado, reduzido a puro instrumento de realização dos fins individuais, e por contraste uma concepção positiva do não estado, entendido como a esfera das relações nas quais o indivíduo em relação com os outros indivíduos forma, explícita e aperfeiçoa a própria personalidade (BOBBIO, 1986, p. 115).

Ou seja, o individualismo preconiza que cada um de nós tem o direito a escolher o próprio caminho ou, como no dizer de Friedrich A. Hayek, precursor do chamado neoliberalismo econômico:

[o individualismo] tem como características essenciais o respeito pelo indivíduo como ser humano, isto é, o reconhecimento da supremacia de suas preferências e opiniões na esfera individual, por mais limitada que esta possa ser, e a convicção de que é desejável que os indivíduos desenvolvam dotes e inclinações pessoais (HAYEK, 1990, p. 40-1)<sup>24</sup>.

Dadas as limitações e os objetivos do texto, interessa-nos o liberalismo como doutrina econômica, ou seja, como aquele conjunto de ideias favoráveis à existência do mercado como concepção das relações comerciais submetidas à lei da oferta e da procura, da livre-concorrência, e como regulador das relações sociais no interior das organizações e destas com a sociedade<sup>25</sup>. Por conseguinte, a interpretação do significado de liberalismo aqui exposta tem como elemento condutor o fato de o mercado, o valor de troca, ser o determinante que favorece comportamentos robinsonianos, tanto no que diz respeito a salientar o mérito do individualismo como de este ser o imperativo categórico, a forma do agir empreendedor, do robinsonismo. Imperativo que tem permeado e conflitado a sociedade desde meados do século XIX ao entrante XXI. Ainda utilizando Norberto Bobbio:

Pode-se descrever sinteticamente este despertar [permeado] do liberalismo através da seguinte progressão (ou regressão) histórica: a ofensiva dos liberais voltou-se historicamente contra o socialismo, seu natural adversário na versão coletivista (que é, de resto, a mais autêntica); nestes últimos anos voltou-se também contra o estado do bem-estar, isto é, contra a versão atenuada (segundo uma parte da esquerda também falsificada) do socialismo; agora é atacada a democracia, pura e simplesmente. A insídia é grave. Não está em jogo apenas o estado de bem-estar, quer dizer, o grande compromisso histórico entre o movimento operário e o capitalismo maduro, mas a própria democracia, quer dizer, o outro grande compromisso histórico precedente entre o tradicional privilégio da propriedade e o mundo do trabalho organizado, do qual nasce direta ou indiretamente a democracia moderna (através do sufrágio universal, da formação dos partidos de massa etc.) (BOBBIO, 1986, p. 126).

Apesar de o *copyright* do livro de Norberto Bobbio ser de 1984<sup>26</sup>, a atualidade de suas observações naquele ano são realidades que vivenciamos no nosso cotidiano, como exemplifica a crise instalada pelo viés da monetarização que, desde os anos 2008, vem assolando os países europeus, sem deixar escapar os Estados Unidos da América, o Japão e, por via de consequência, o Brasil<sup>27</sup>. Não resta dúvida também de

24 "Considerando o individualismo metodológico como a prática de buscar, para os fenômenos sociais, quaisquer que eles sejam, explicações que recaiam no agir individual, vale dizer, encontrar na motivação e na ação dos agentes soberanos o fundamento dos fenômenos sociais de modo geral e dos fenômenos econômicos particularmente, Hayek, foi um pioneiro" (PAULANI, 2005, p. 97).

25 "A doutrina liberal é a favor do emprego mais efetivo das forças da concorrência como um meio de coordenar os esforços humanos, e não de deixar as coisas como estão. Baseia-se na convicção de que, onde exista a concorrência efetiva, ela sempre se revelará a melhor maneira de orientar os esforços individuais" (HAYEK, 1990, p. 58).

26 BOBBIO, N. Il futuro della democrazia. Una difesa delle regole del gioco. Torino: Giulio Einaudi Editore S.P.A., 1984.

27 "A crise deflagrada em 2008 demonstra de forma cabal como as transformações ocorridas nos últimos trinta anos no tamanho das instituições e nos instrumentos de mobilização do crédito ampliaram a participação do consumo na formação da demanda efetiva e, ao mesmo tempo, acentuaram a instabilidade das economias capitalistas. A aventura do crédito desregulado não é desconhecida dos que se dedicam ao estudo da matéria, mas foi reproduzida com esmero no ciclo recente. [...] A transformação na órbita financeira e a concentração das políticas monetárias nos modelos de metas de inflação desataram um forte movimento especulativo, primeiro com as empresas de tecnologia e depois com os imóveis residenciais" (BELUZZO, 2013, p. 142).

que manifestações antidemocráticas de origem fascistas, como xenofobia, racismo e outros preconceitos de diferentes índoles, vêm acompanhando ou, talvez, sendo estimuladas por essa mesma crise, que, sem dúvida, foi e está sendo alimentada pelo ideário liberal-econômico, que, associado à perspectiva pós-moderna, exacerba as diferenças em detrimento de solidárias e conciliadoras visões de mundo. E no que diz respeito às relações de produção, o liberalismo econômico tem fomentado processos de flexibilização do trabalho e de sua legislação, a ponto de culpar o salário mínimo e os ganhos trabalhistas obtidos ao longo da história como os ingredientes causadores da crise econômica pela qual passam os países na contemporaneidade.

É da litania liberal-econômica que o mercado deve ser o provedor e regulador das relações sociais de produção e pela qual são estabelecidos os fundamentos epistêmicos do saber gerencial. Saber que pressupõe o trabalhador não como sujeito, mas como extensão do processo produtivo, como o *homo economicus*, aquele que fundamenta as decisões exclusivamente por razões econômicas e

[...] não há como negar que o duro trabalho de Crusoé é motivado pela necessidade e a satisfação dos resultados obtidos [...]. O motivo dominante em Crusoé é o seu próprio proveito econômico [...] Há poucas dúvidas de que, embora não seja cem por cento o *homo economicus*, Crusoé vive em função de um motivo econômico, ou talvez seja governado por ele. Sua sensibilidade está conectada às coisas materiais; ele é metódico, trabalhador, e sabe como fazer uma acurada avaliação de resultados (WATT, 1997, p. 161-2).

Fetichizados pelo modo como a organização econômica da sociedade é praticada e por via de consequência os sistemas sociais organizados, os trabalhadores, sob o robinsonismo, são percebidos como mercadorias, como recursos, como capital humano, como um bem com cotação no mercado de trabalho. "A existência do trabalhador é, portanto, reduzida à condição de existência de qualquer outra mercadoria. O trabalhador tornou-se uma mercadoria [...]" (MARX, 2010, p. 24)<sup>28</sup>.

Se ainda desejamos ser enfáticos nessa relação trabalhador-mercadoria, o ser humano como uma coisa, podemos recorrer à lembrança que György Lukács faz de Friedrich Engels: "A economia", diz Engels em comentário à *Crítica da economia política*, de Marx, "não trata de coisas, mas de relações entre pessoas e, em última instância, entre classes; mas essas relações estão sempre *ligadas a coisas e aparecem como coisas*" (LUKÁCS, 2003, p. 23, grifo do autor). Daí que a

[...] essência da estrutura da mercadoria [...] se baseia no fato de uma relação entre pessoas tomar o caráter de uma coisa e, dessa maneira, o de uma "objetividade fantasmagórica" que, em sua legalidade própria, rigorosa, aparentemente racional e inteiramente fechada, oculta todo traço de sua essência fundamental: a relação entre os homens. [...] Nosso objetivo é somente chamar a atenção – *pressupondo* as análises econômicas de Marx – para aqueles problemas fundamentais que resultam do caráter fetichista da mercadoria como forma de objetividade, de um lado, e do comportamento do sujeito a ela, de outro (LUKÁCS, 2003, p. 194).

Podemos concluir que *Robinson Crusoé*, como um dos clássicos da literatura universal, "é uma obra em que não há lugar para a expressão do coletivo; uma obra na maior parte dedicada ao egocentrismo imune à crítica" (WATT, 1997, p. 176), uma obra que, enfim, manifesta, ainda que descrita em uma distante época, o comportamento muitas vezes presente no nosso cotidiano que é a insensibilidade para com os outros. Na realidade, a manutenção do robinsonismo, assim como a sua exaltação, é também a manutenção, a perpetuação da relação de domínio de uns sobre outros, da relação senhor-escravo que a seguir procuraremos descrever.

28 "Como coloca Marx, o fetichismo não é nada mais que determinada relação social entre os próprios homens que para eles assume a forma fantasmagórica de uma relação entre coisas, tendo de ser também tomado aí como 'coisa' o indivíduo isolado, passível de generalização. [...] Na medida em que continuamos a viver numa sociedade na qual a troca é a forma por excelência de organização de sua vida material, o fetiche continua aí firme e forte" (PAULANI, 2005, p. 197-8).

## A relação senhor-escravo

O item ora proposto confirma a relação de vassalagem criada por Robinson Crusoe quando salva Sexta-Feira da morte para em seguida ensinar-lhe a chamá-lo de “amo”, tipo de relação ainda predominante na contemporaneidade brasileira da casa grande e senzala. Essa relação pode muito bem ser representada na semelhante empregador-empregado, superior-subordinado e assemelhados, relação essa determinada por aquela dominante na sociedade, a relação capital-trabalho. A fim de melhor explicitar este item, aproximaremos a nossa descrição a partir da metáfora senhor-escravo, elaborada por Georg Wilhelm Friedrich Hegel no texto *Fenomenologia do espírito*. O extrato condensado da referência bibliográfica que aqui utilizamos é daquela publicada em 2011, pela Vozes; Editora Universitária São Francisco, especificamente a parte “A – Independência e dependência da consciência-de-si: dominação e escravidão”, do capítulo “IV. A verdade da certeza de si mesmo”:

A consciência-de-si é em si e *para si* quando e por que é em si e para si para uma Outra: quer dizer, só é como algo reconhecido. [...] De início a consciência-de-si é ser-para-si simples, igual a si mesma mediante o excluir *de si* todo o *outro*. Para ela, sua essência e objeto absoluto é o *Eu*; e nessa *imediatez* ou *nesse ser* de seu ser-para-si é [um] *singular*. O que é o Outro para ela, está como objeto inessencial, marcado com o sinal de negativo. [...] Uma é o *senhor*, outra é o *escravo*. [...] O senhor se relaciona *mediatamente com o escravo por meio do ser independente*, pois justamente ali o escravo está retido; essa é sua cadeia, da qual não podia abstrair-se na luta, e por isso se mostrou dependente, por ter sua independência na coisidade. O senhor, porém, é a potência sobre esse ser, pois mostrou na luta que tal ser só vale para ele como um negativo. O senhor é a potência que está por cima desse ser; ora, esse ser é a potência que está sobre o Outro; logo, o senhor tem esse Outro por baixo de si: é este o silogismo [da dominação] (HEGEL, 2011, p. 142-151, grifo do autor)<sup>29</sup>.

Observamos de antemão que a leitura do pensamento hegeliano não é fácil de ser compreendida, principalmente quando a formação do leitor não está próxima do pensar filosófico. Nesse caso, a curiosidade é que nos moveu na tentativa de aproximar a concepção de um dos maiores filósofos do mundo ocidental a uma interpretação, ainda que pedestre, modesta, de um pensar que “se impõe ao respeito e à admiração daqueles que tomam conhecimento de sua importância, de sua originalidade; por outro, no entanto, ela costuma derrubar a maioria dos que tentam lê-la” (KONDER, 1991, p. 27). E foi caindo aqui e acolá, tropeçando na *consciência* e no *reconhecimento*, vocabulário-chave para entender a metáfora hegeliana, que procuramos avançar na compreensão das robinsonadas práticas.

Segundo o *Dicionário Hegel* (INWOOD, 1997), *consciência* normalmente é

[...] usada para distinguir os estados e eventos mentais conscientes dos inconscientes, mas em filosofia indica primordialmente a consciência intencional [proposital, deliberada] ou a consciência de um objeto [...]. Kant e Hegel empregam [consciência] não só para denotar a consciência de um sujeito, mas o próprio sujeito consciente, em contraste com o objeto do qual ela está consciente (INWOOD, 1997, p. 78).

Na *Fenomenologia do espírito*, Hegel utiliza a expressão *consciência-de-si* significando “conhecimento de si ou percepção de si mesmo” (INWOOD, 1997, p. 78), autoconsciência. Desse modo, ser autoconsciente “não é apenas ser consciente de si em contraste com objetos, mas ver o mundo externo como o produto, a posse ou a imagem especular do próprio eu” (INWOOD, 1997, p. 78). O uso que faz Hegel dessas expressões “também depende do sentido coloquial dessas palavras (autoconfiante,

<sup>29</sup> Karl Marx e Friedrich Engels seguiram as pegadas hegelianas ao escreverem, em 1948, o Manifesto Comunista, e logo na introdução ao texto dizem:

“A história de toda sociedade existente até hoje tem sido a história das lutas de classes. Homem livre e escravo, patricio e plebeu, senhor e servo, mestre de corporação e companheiro, em uma palavra, opressor e oprimido, em constante oposição, tem vivido uma guerra ininterrupta, ora disfarçada, ora aberta, que terminou sempre pela reconstrução revolucionária de toda a sociedade ou pela destruição das classes em conflito” (BOYLE, 2006, p. 33-34).

seguro, etc.)" (INWOOD, 1997, p. 78). Para um melhor entendimento do significado de autoconsciência em Hegel, fundamental para entender, também, a relação senhor-escravo, reproduzimos a conclusão do verbete consciência e autoconsciência do *Dicionário Hegel*:

A descrição de Hegel da autoconsciência tem três características notáveis. Primeiro, a autoconsciência não é uma questão de tudo-ou-nada, mas progride através de estágios cada vez mais adequados. Segundo, é essencialmente interpessoal e requer reconhecimento recíproco de seres autoconscientes: é "um Eu que é um nós, e um nós que é um Eu" [...]. Terceiro, é prática, assim como cognitiva: encontrar-se a si mesmo no outro, a apropriação do ser-outro, que é no que a autoconsciência consiste, envolve o estabelecimento e o funcionamento de instituições sociais, assim como a investigação científica e filosófica (INWOOD, 1997, p. 80).

Por sua vez, *reconhecimento* em Hegel<sup>30</sup> diz respeito a como percebemos a posição do outro na sociedade, e é nesse entendimento que nos apoiamos para enfrentar a dialética senhor-escravo, superior-subordinado e, porque não, Estado-cidadão, capital-trabalho, enfim, é na distinção entre um e outro que Hegel vai tratar, na *Fenomenologia do espírito*, da luta pelo reconhecimento. "Notar, atentar para, prestar atenção a alguém de um modo especial para lhe prestar homenagem" (INWOOD, 1997, p. 275). Isto é, como os outros nos olham, em qual posição eles nos veem na sociedade, como me distingo, como sou respeitado, é um reconhecimento susceptível de comparação. Desse modo,

[Hegel] não está tratando do problema de "outras mentes", do nosso direito epistemológico a ver outros como pessoas (e de outros a nos ver como pessoa), mas do problema de como nos *tornamos* uma pessoa plenamente desenvolvida pela obtenção do reconhecimento de nosso status por parte de outros (INWOOD, 1997, p. 275, grifo do autor).

[Daí que a] consciência-de-si é *em si e para si* quando e por que é em si e para si para uma Outra; quer dizer, só é algo reconhecido. O conceito dessa unidade em sua duplicação, [ou] da infinitude que se realiza na consciência-de-si, é um entrelaçamento multilateral polissêmico. [Portanto o] desdobramento do conceito dessa unidade espiritual, em sua duplicação, nos apresenta o movimento do reconhecimento. [...]

A dissolução daquela unidade simples é o resultado da primeira experiência; mediante essa experiência se põe uma pura consciência-de-si, e uma consciência que não é puramente para si, mas para um outro, isto é, como consciência *essente*, ou consciência na figura da *coisidade*. São essenciais ambos os momentos, porém como, de início, são desiguais e opostos, e ainda não resultou sua reflexão na unidade, assim os dois momentos são como duas figuras opostas da consciência: uma, a consciência independente para a qual o ser-para-si é a essência; outra, a consciência dependente para a qual a essência é a vida, ou ser para um Outro. Uma é o *senhor*, a outra é o *escravo* (HEGEL, 2011, p. 142-147, grifo do autor)<sup>31</sup>.

Apesar de Defoe ter escrito *Robinson Crusóé* no início do século XVIII e Hegel escrito a *Fenomenologia do espírito* no início do século XIX, no pensar hegeliano, por ser um pensar desde o movimento da história, a relação senhor-escravo é substanciada pela própria dialética da história da humanidade na qual o fenômeno da subordinação, hierarquização e outras formas de submissão de uns em relação aos outros faz parte desse movimento. Não queremos dizer com isso que tal fenômeno seja natural, que decorre da ordem regular inerente à natureza humana. Ele é urdido a fim de promover uma vinculação, uma dependência entre pessoas, portanto, é de caso pensado,

30 O tema reconhecimento vai ser desenvolvido como uma teoria social crítica por meio de Axel Honneth, representante da terceira geração da Escola de Frankfurt. No Brasil, o texto que referencia as teses honnethianas poderá ser encontrado no livro: HONNETH, A. Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais. São Paulo: Editora 34, 2003.

31 "O senhor = a Ser para si. Para ele, tudo o mais é apenas meio. Ele se reconhece através do reconhecimento pelo outro, mas não reconhece esse outro" (KOJÉVE, 2002, p. 52). "O escravo trabalha para o senhor e não para si" (KOJÉVE, 2002, p. 52), assim, analogicamente, o empregado trabalha para o empregador e não para si.

projetado para que uns estejam vinculados a outros segundo procedimentos em que um passa a ser o superior e outro(s) inferior(es). Dominância, submissão, sujeição, substantivos que formam a essência da relação senhor-escravo, da não liberdade<sup>32</sup>. Em Marx, de acordo com Honneth, o capitalismo,

[...] isto é, o poder de dispor dos meios de produção que uma única classe detém como ordem social que destrói necessariamente as relações de reconhecimento entre os homens mediadas pelo trabalho; pois, com a separação dos meios de produção, é arrancada aos trabalhadores também a possibilidade do controle autônomo de sua atividade, a qual é, no entanto, o pressuposto social para que eles se possam reconhecer reciprocamente como parceiros de cooperação num contexto de vida em comunidade. Mas se a consciência da organização capitalista da sociedade é a destruição das relações de reconhecimento mediadas pelo trabalho, então o conflito histórico que principia por esse motivo tem de ser concebido como uma luta por reconhecimento; por isso reportando-se à dialética do senhor e o escravo da Fenomenologia, o primeiro Marx pode interpretar ainda os confrontos sociais de sua época como uma luta moral que leva os trabalhadores reprimidos à restauração das possibilidades sociais do reconhecimento integral. A luta de classes não representa para ele primeiramente um confronto estratégico pela aquisição de bens ou instrumentos de poder, mas um conflito moral, no qual se trata da "libertação" do trabalho, considerada decisiva da estima simétrica e da autoconsciência individual (HONNETH, 2003, p. 232).

Contudo, avaliemos a metáfora hegeliana como uma situação limite, como uma inventiva, uma imaginação com potencial para esclarecer certas atitudes dentro e entre os sistemas sociais formalmente organizados, assim como certas relações que ocorrem nas sociedades. Pensar o trabalhador, o assalariado, na situação limite senhor-escravo, de uma escravidão assalariada, é entender que na sociedade burocratizada na qual vivemos sempre pessoas estão submetidas à vontade de outrem, sempre existe alguma espécie de poder, de uma força que procura dominar o(s) outro(s) na "jaula de aço".

Vemos, assim, que a escritura do texto hegeliano, na página célebre da *Fenomenologia* que descreve a dialética do Senhorio e da Servidão, repousa sobre um implícito não escrito que, para voltar à comparação inicial, pode ser designado como o veio que corre ao longo de toda a história do Ocidente e que aponta para a direção de um horizonte sempre perseguido, e no qual o seu destino se lê como utopia de suprema grandeza e do risco mais extremo: a instauração de uma sociedade onde toda forma de dominação ceda lugar ao livre reconhecimento de cada um, no consenso em torno de uma Razão que é de todos (VAZ, 1981, p. 26).

Pretendemos ilustrar o horizonte sempre perseguido no item a seguir, quando utilizaremos outro clássico da literatura ocidental, *Germinal*, de Émile Zola, no qual "o escravo – coitado! – [o trabalhador] é posto em contato com a condição humana em toda a sua rudeza, porém é privado dos meios que lhe permitiriam viver e pensar a dimensão divina da liberdade" (KONDER, 1991, p. 30). Ou da possibilidade de um agir coletivo, comunitário, voltado para o bem comum, na busca de outro mundo que não aquele vergado sob o amo, sob o senhor a *la* Robinson Crusóé.

### “Étiennismo”

Existe conformidade entre as ficções escritas por Daniel Defoe e Émile Zola<sup>33</sup>, na medida em que ambos descrevem seus romances a partir de situações concretas. No caso de *Robinson Crusóé*, como apontado anteriormente, a experiência do marinheiro escocês Alexander Selkirk parece ter motivado a redação de Defoe ou de que outras situações induziram a sua escrita<sup>34</sup>. Para escrever *Germinal*, Zola, além de trabalhar com relatos jornalísticos originados das péssimas condições de vida e

32 "A verdadeira liberdade é inalcançável enquanto a sociedade não tiver sido tornada racional, isto é, tiver superado as contradições que criam ilusões e distorcem a compreensão tanto de amos como de escravos" (BERLIN, 2014, p. 149).

33 Émile-Édouard-Charles-Antoine Zola.

34 Ver nota de rodapé n. 15.

trabalho dos mineiros franceses, também teve como fonte o livro "La Viesoutraine [A vida subterrânea], do engenheiro Louis Simonin [...] publicado pela editora Hachette em 1867" (ZOLA, 2012, p. 526). No caso de *Germinal*, "tudo se passa como se a matéria desse romance houvesse amadurecido lentamente, durante cerca de quinze anos, no mesmo ritmo que o renascimento e a reconstrução das forças políticas que falavam pela classe trabalhadora e pelos intelectuais revolucionários" (ZOLA, 2012, p. 528). Além disso, Zola também entrevistou um mineiro para "que lhe contasse sua jornada, explicasse a distribuição das tarefas, o funcionamento das máquinas, o emprego do vocabulário técnico" (ZOLA, 2012, p. 534) e de "23 de fevereiro a 3 de março de 1884, Zola faz pesquisas em Anzin, nas minas de carvão em plena greve, para o seu 'romance operário'" (ZOLA, 2012, p. 551).

*Germinal* faz parte de um projeto literário idealizado pelo próprio Zola, denominado *Les Rougon-Macquart*, com o subtítulo *História natural e social de uma família no Segundo Império*<sup>35</sup>. E o objetivo de *Germinal* é que fosse um romance que demonstrasse "a revolta dos operários, o estímulo à sociedade que subitamente cede por um instante: para resumir, a luta do capital e do trabalho. É nisso que reside a importância do livro, eu o quero predizendo o futuro, formulando a questão mais importante do século XX" (ZOLA, 2012, p. 531), a relação patrão-empregado<sup>36</sup>.

A fim de melhor entender a importância do "ciclo dos Rougon-Macquart", vale reproduzir, ainda que de maneira extensa, a análise que Salete de Almeida Cara faz da obra de Zola no livro *Marx, Zola e a prosa realista* (2009). Consideremos também que esta citação poderá auxiliar na melhor compreensão do exposto na introdução deste texto, quando foi apontado que a literatura poderá facilitar a compreensão das relações sociais na sociedade em que vivemos:

O ciclo dos Rougon-Macquart vai expor ficionalmente a formação da hegemonia capitalista numa sociedade de economia ainda tradicional e rural, já diferenciada pelo próprio avanço da produção capitalista, entre crises mundiais da agricultura, do comércio, da indústria, e num Império fragilizado.

Tomando o ciclo dos Rougon-Macquart como conjunto, nele a divisão do trabalho, da vida social e das classes estão expostas pela sua própria separação em cada um dos romances que o compõem, todavia ligados pelos mesmos fundamentos modernos. Desse modo Zola apreendia, como um problema, a totalidade do mundo do capital.

O conjunto dos romances traz, portanto, uma pauta de interesses históricos e formais que ainda mobiliza o leitor, mesmo quando o ciclo dos Rougon-Macquart encontra seu limite máximo no romance escrito em 1892, *La Débâcle*.

Desse modo, o leitor estará diante de uma tensão que será cada vez mais constitutiva do próprio jogo do capital, tal como hoje o vivemos, e cuja sustentação hegemônica se dá justamente pelo próprio descarte de valores e ideias, facilmente por outros e mais outros, e pela adesão geral às estruturas da acumulação e do consumo, numa conformação que alcança o âmbito mais particular dos indivíduos (CARA, 2009, p. 14).

Por que o título deste terceiro item do presente artigo é denominado "Étiennismo"? Porque Étienne Lantier é o principal personagem de *Germinal*. A ação do livro ocorre entre os anos de 1866 e 1867, logo após a criação, em 28 de setembro de 1864,

35 O Segundo Império foi implantado por Napoleão III entre os anos de 1852 e 1870. Foram os seguintes os romances da série Rougon-Macquart: *La Fortune des Rougon* (1870), *La Curée* (1871), *La Ventre de Paris* (1873), *La Conquête de Plassans* (1874), *La Faute de l'Abbé Mouret* (1875), *Son Excellence Eugène Rougon* (1876), *L'Assommoir* (1877), *Une Page d'amour* (1878), *Nana* (1880), *Pot-Bouille* (1882), *Au Bonheur des dames* (1883), *La Joie de Vivre* (1884), *Germinal* (1885), *L'Ouvre* (1886), *La Terre* (1887), *La Reve* (1888), *La Bête Humaine* (1890), *L'Argent* (1891), *Le Débauché* (1892), *Le Docteur Pascal* (1893). Ver: ZOLA, É. *The Rougon Macquart Novels* by Emile Zola. Disponível em: <<http://emilezola.info>>. Acesso em: 21 ago. 2013.

36 "Em 5 de outubro de 1902, o povo de Paris, ao qual se juntou uma delegação de mineiros de Denain, lhe faz um cortejo fúnebre como não se via desde a morte de Victor Hugo. Em 4 de junho de 1908, seu corpo será levado ao Pantheon. Mais tarde, conforme as vicissitudes políticas e ideológicas, o Estado o honrará ou o esquecerá. Ele continua sendo uma figura mais amada pela esquerda do que pela direita. O povo nunca parou de lê-lo. A crítica moderna descobriu sua obra, que é atualmente estudada da mesma forma que os clássicos" (ZOLA, 2012, p. 556).

da Associação Internacional dos Trabalhadores (AIT)<sup>37</sup>, mais tarde conhecida como Primeira Internacional, na qual desempenharam papel relevante Karl Marx e Friedrich Engels. Influenciado pelas ideias originadas na Internacional, Étienne vocaliza para os mineiros que trabalhavam na mina Voraz, na cidade de Montsou, norte da França, a possibilidade de que outro mundo seria possível que não aquele no qual viviam sob a relação senhor-escravo, patrão-empregado, capataz-operário. Para tanto, Étienne procurava responder às seguintes perguntas: “por que a miséria de alguns? Por que a riqueza de outros? Por que uns se submetiam aos outros, sem a esperança de um dia tomarem seu lugar?” (ZOLA, 2012, p. 168). Também inspirado por um anarquista russo, Suvarin, que trabalhava como maquinista na Voraz e que lhe transmitiu conhecimentos sobre cooperativismo<sup>38</sup>, Étienne sonhava “com uma associação universal de troca, em que o dinheiro é abolido e a vida social se baseia no trabalho” (ZOLA, 2012, p. 169).

Não, sem dúvida, a vida não era engraçada. [Os mineiros] trabalhavam como verdadeiras bestas numa atividade que equivalia a uma punição dos condenados de outrora, eram massacrados mais do que deviam e nem sequer tinham carne na mesa para comerem à noite. Verdade que tinham sua ração e comiam, mas era tão pouca, apenas o bastante para continuarem sofrendo sem morrer de uma vez, esmagados pelas dívidas, perseguidos como se houvessem roubado. Quando chega o domingo, dormiam de cansaço. Os únicos prazeres se resumiam a se embriagar ou fazer filhos nas mulheres; ainda por cima, a cerveja inchava a barriga e os filhos, mais tarde, zombavam deles. Não, a vida não tinha graça nenhuma (ZOLA, 2012, p. 170).

Étienne acreditava nas ideias oriundas da Internacional e das leituras que vinha fazendo e transmitindo aos camaradas, acreditava que enfim o mineiro despertaria e lutaria por um mundo melhor, sem classes, sem senhores e escravos. Supunha Étienne que a sua fala germinaria

[...] na terra como uma verdadeira semente; e um dia eles veriam só o que brotaria no meio dos campos: homens, um exército de homens que restabeleceria a justiça. Não eram os cidadãos todos iguais após a Revolução<sup>39</sup>? Agora que todos votavam, por que deveria o operário permanecer escravo do patrão que lhe pagava? As grandes companhias, com suas máquinas, destruíam tudo, e agora eles nem mesmo dispunham contra elas das garantias de outrora, quando as pessoas da mesma profissão reunidas em corporações sabiam se defender. Era, por isso, uma maldição! (ZOLA, 2012, p. 171).

Com sua voz escaldante, ele [Étienne] falava sem parar. Era como se o horizonte cerrado arrebetasse de repente, uma brecha de luz se abrindo sobre a vida sombria daquela pobre gente. O recomeço eterno da miséria, o trabalho brutal, aquele destino de bicho que dá sua lã e que é sangrado, toda a infelicidade desaparecia, como se varrida por um intenso raio de sol; e, num deslumbramento feérico, a justiça descia do céu. Visto que o bom Deus estava morto, a justiça garantiria a felicidade dos homens, fazendo reinar a igualdade e a fraternidade. Uma nova sociedade nascia em um só dia, assim como nos sonhos, uma cidade imensa, de um esplendor de miragem, na qual cada cidadão vivia de seu trabalho e participava dos prazeres comuns. O mundo velho e podre desabara em pó, uma humanidade jovem, purgada de seus crimes, formava um único povo de trabalhadores, cuja divisa era: a cada um segundo seu mérito, e a cada mérito segundo suas obras. E pouco a pouco esse sonho se ampliava, se embelezava, ainda mais sedutor por almejar o ponto mais alto do impossível (ZOLA, 2012, p. 173).

Em dado dia, discursando aos seus companheiros de trabalho, Étienne apontou de maneira veemente que um dos critérios das relações de produção então surgindo,

37 Em 2014, fez 150 anos da fundação da Associação Internacional dos Trabalhadores (AIT).

38 Em uma de suas resoluções originadas no Congresso de Genebra, em 1866, a AIT reconheceu (entre outros temas como a jornada de trabalho, o trabalho juvenil e infantil, sindicato, etc.) a importância do trabalho por meio do cooperativismo, embora não considerasse que essa forma de produção mudasse as condições gerais da sociedade sob o capitalismo: “a) Reconhecemos o movimento cooperativo como uma das forças transformadoras da atual sociedade baseada no antagonismo de classes. Seu grande mérito é mostrar na prática que o atual sistema empobrecedor e despótico da subordinação do trabalho ao capital pode ser superado pelo sistema republicano e beneficente da associação de produtores livres e iguais” (MUSTO, 2014, p. 105, grifo do autor).

39 Revolução Francesa de 1789.

o assalariamento, a compra da força de trabalho, era um dos ingredientes impeditivos da liberdade dos mineiros, uma vez que essa compra transformava o trabalhador em uma coisa, em uma mercadoria. Na fala disse: "O sistema assalariado é uma nova forma de escravidão [...]. A mina deve pertencer ao mineiro, como o mar ao pescador, como a terra ao agricultor. Estão me entendendo?" (ZOLA, 2012, p. 286). Aclamado pela multidão que o ouvia, Étienne continuou o seu discurso naquilo que mais o chamava atenção, a necessidade de que o trabalho fosse coletivo, que os instrumentos de trabalho, os bens de produção e consumo fossem igualmente distribuídos a cada membro da coletividade. O romanesco, um sonho, estava presente na sua explanação<sup>40</sup>. Desejava que a sua preleção apontasse caminhos.

Tendo partido da tenra fraternidade dos catecúmenos, da necessidade de reformar o sistema assalariado, ele chegava à ideia política de suprimi-lo. [...] o retorno à vida primitiva, a substituição da família moral e opressora pela família igualitária e livre, igualdade absoluta, civil, política e econômica, garantia de independência individual graças à posse e ao resultado integral dos instrumentos de trabalho, e finalmente a instrução profissional e gratuita, financiada pela coletividade. [...] erguia o futuro da humanidade, o edifício da verdade e da justiça, desenvolvendo-se na aurora do século XX. [...] falava desse novo mundo como se fosse uma máquina que pudesse ser construída em duas horas [...]. Chegou a nossa vez – exclamou num último rom-pante. – O poder e a riqueza agora serão nossos (ZOLA, 2012, p. 287).

Não pretendemos com essa minimalista extração do clássico *Germinal*, à semelhança de *Robinson Crusoe*, expor todo seu conteúdo, que, na tradução brasileira, realizada por Mauro Pinheiro, é descrito em 556 páginas<sup>41</sup>. Aqui, apenas extraímos trechos que consideramos pontuais para dizer que a vida corrente não tem nenhuma graça para os trabalhadores, não importando se de colarinho azul ou branco. Pois, para que o cidadão viva do seu próprio trabalho, é necessário reconhecer a importância que o trabalho tem na vida dos homens e das suas relações. É entender o trabalho como a gênese do ser social, tema a ser tratado na seção a seguir.

## Ser social

A palavra **social**, no léxico da língua portuguesa, significa:

- 1 concernente à sociedade <reivindicação>
- 2 concernente à amizade e união de várias pessoas <convívio> [...]
- 4 relativo à comunidade, ao conjunto dos cidadãos de um país; coletivo [...]
- 5 que tende ou é dado a viver em grupos, em sociedade; sociável, gregário <o Homem é um ser s.> (HOUAISS, 2001, p. 2.595).

Assim, o social ao qual aqui nos reportamos vai querer dizer tudo aquilo relacionado à interação de pessoas, de relações sociais, do compartilhamento coletivo de ideias, de processos decisórios voltados para o bem comum, ou seja, de ações intersubjetivas comunitariamente perseguidas, republicanas. Por sua vez, o significado de *ser social* será aqui exposto a partir da obra seminal de György Lukács, *Para uma ontologia do ser social*, que diz que a sabedoria de "um autêntico ser humano

<sup>40</sup> O romantismo, muitas vezes, é utilizado para significar ingenuidade de pensamento, sentimentalismo, apego às tradições, etc. Aqui utilizaremos o romantismo como expressado por Michael Löwy (2008b, p. 12-13, grifo do autor), quando diz que "[sem] querer decidir o debate, e a título de hipótese do trabalho, parece-nos que um dos traços fundamentais do romantismo, enquanto corrente sociopolítica (aliás, inseparável de suas manifestações culturais e literárias), é a nostalgia das sociedades pré-capitalistas e uma crítica ético-social ou cultural ao capitalismo. [...] Na visão pré-capitalista do mundo, esse passado pré-capitalista se encontra ornado de uma série de virtudes (valores de uso ou valores éticos, estéticos e religiosos), a comunidade orgânica entre os indivíduos, ou ainda, o papel essencial das ligações afetivas e dos sentimentos – em contraposição à civilização capitalista moderna, fundada na quantidade, o preço, o dinheiro, a mercadoria, o cálculo racional e frio do lucro, a atomização egoísta dos indivíduos".

<sup>41</sup> Robinson Crusoe, traduzido por Sergio Flaksman, com introdução e notas de John Richetti, foi publicado com 405 páginas.

que quer uma vida com sentido, só realizável em comunidade e no amor. É pois, o impulso a ver homens concretos em sua concreta humanidade” (LUKÁCS, 2012, p. 10). No entanto, essa autenticidade de possibilidades intersubjetivas, de interações sociais, é condicionada pela forma como a organização econômica da sociedade se impõe, uma vez que

a peculiaridade qualitativa da autocompreensão do ser humano é decisivamente determinada pelos tipos de atividade que a respectiva estrutura econômica da sociedade promove ou inibe, faculta ou impede etc. Essas condições de ser ontológicas altamente complexas determinam para cada ser humano singular (no interesse de sua classe, nação etc.) o espaço concreto de suas possibilidades de reação e de ação (LUKÁCS, 2012, p. 53).

E a origem da reação e ação do ser social está no *trabalho*, na práxis, pois é por meio de ações concretas em busca da sua sobrevivência como aquelas que ocorrem dentro dos sistemas sociais organizados, no mundo das atividades produtivas e criativas, na vida cotidiana e podendo “mesmo afirmar, legitimamente, que a atitude científica da humanidade tem a sua origem geneticamente vinculada a essa necessidade elementar” (LUKÁCS, 2012, p. 74), que é o trabalho<sup>42</sup>. Portanto, é por meio do trabalho que o ser humano interage não só com a realidade que o cerca, sob as circunstâncias que determinam a sua existência, também interage com aqueles que fazem parte dessa realidade. “Marx diz ‘Os homens fazem a sua própria história; contudo, não a fazem de livre e espontânea vontade, pois não são eles que escolhem as circunstâncias sob as quais ela é feita, mas estas lhes foram transmitidas assim como se encontram’” (LUKÁCS, 2012, p. 345). Daí que nos processos interativos, nas relações sociais, cada ser humano, cada ser social, interage segundo as situações que o determinam em dada realidade, prática e/ou conceitual, no ambiente humano que o circunda, na sociedade.

Uma premissa importante dessa situação [...] é o fato [...] de que o ser humano só pode existir em sociedade, mas que essa sociedade não precisa ser – de um ponto de vista histórico-ontológico – aquela ao qual pertence por nascimento. Cada ser humano é, por natureza, um complexo biológico, compartilhando, portanto, todas as peculiaridades do ser orgânico (nascimento, crescimento, velhice, morte). Contudo, por mais irrevogável que seja esse ser orgânico, o ser biológico, do homem tem um caráter determinado de modo predominante e crescente pela sociedade (LUKÁCS, 2012, p. 354)<sup>43</sup>.

42 “Somente o trabalho tem, como sua essência ontológica, um claro caráter de transição: ele é, essencialmente, uma inter-relação entre homem (sociedade) e natureza, tanto inorgânica (ferramenta, matéria-prima, objeto do trabalho etc.) como orgânica, [...], mas antes de tudo assinala a transição, no homem que trabalha, do ser meramente biológico ao ser social. Com razão, diz Marx: ‘Como criador de valores de uso, como trabalho útil, o trabalho é, assim, uma condição de existência do homem, independentemente de todas as formas sociais, eterna necessidade natural de mediação do metabolismo entre o homem e natureza e, portanto, da vida humana.’ [...] Não nos deve escandalizar a utilização da expressão ‘valor de uso’, considerando-a um termo muito econômico, [...], o valor de uso nada mais designa que um produto do trabalho que o homem pode usar de maneira útil a reprodução da sua existência. No trabalho estão contidas in nuce todas as determinações que, [...], constituem a essência [...] do ser social. Desse modo, o trabalho pode ser considerado o fenômeno originário, o modelo do ser social [...]” (LUKÁCS, 2013, p. 44). “O homem atinge essa subjugação do mundo não pelo aumento em conhecimento obtido pela contemplação (como tinha suposto Aristóteles) mas pela atividade, pelo trabalho, a moldagem consciente pelos homens do meio ambiente e uns dos outros – a primeira e mais essencial forma de unidade de vontade e pensamento e ato, da teoria e da prática. O trabalho transforma o mundo do homem, e transforma-o a ele também, no curso da sua atividade” (BERLIN, 2014, p. 128).

43 “Marx argumentou que ‘a essência humana não é uma abstração inerente a cada indivíduo isoladamente. Na sua realidade, ela é o conjunto das relações sociais’. Em outras palavras, os seres humanos não consistiam numa natureza humana, fixa, residindo em cada indivíduo, mas, [...], toda a história não mais era senão o desenvolvimento [...] da natureza humana através do intercuro social” (FOSTER, 2011, p. 163). Por sua vez, a “produção é uma atividade social. Qualquer forma de trabalho cooperativo ou divisão de trabalho, seja qual for a sua origem, cria objetivos e interesses comuns, não são analisáveis como mera soma dos fins ou interesses individuais dos seres humanos envolvidos. Se, como na sociedade capitalista, o produto de todo o labor social de uma sociedade é apropriado por um setor dessa sociedade para seu exclusivo benefício, em resultado de uma inexorável evolução histórica, que Engels, mais explicitamente (e muito mecanisticamente) do que Marx, tenta descrever, isto vai contra as necessidades humanas “naturais” – contra o que os homens, cuja essência como seres humanos é serem sociais, requerem em ordem a desenvolverem-se livre e completamente” (BERLIN, 2014, p. 134-135).

Mesmo que o indivíduo não reaja de modo comunitário ou percebendo a existência do outro, desenvolvendo suas ações exclusivamente para si, demonstrando pouca solidariedade, atuando egocentricamente, de forma consciente ou inconsciente, ele o faz na vida em sociedade. Circunstâncias e suas interpretações podem contribuir para manifestações individualistas, atitudes robinsonianas. No entanto, tais manifestações só poderão ser expressas em ou para coletividades. O eremita, ao isolar-se, o faz para demonstrar à sociedade a sua inconformidade com o que percebe nos agrupamentos humanos. O anarco-individualista age para demonstrar ao(s) outro(s), à(s) autoridade(s), a sua resistência a qualquer forma que denote a relação senhor-escravo. Apesar disso, e mesmo aqueles que apregoam ou assumem a posição liberal-econômica, cujo preceito da individualidade é sublinhado pela relação mercantil sob a égide do livre mercado que não o vê, por aqueles aderentes a essa ideologia, como um dos espaços da sociedade, mas como se a sociedade o fosse. Porém, György Lukács, citando Karl Marx, diz:

Quanto mais fundo voltamos na história, mais o indivíduo, e por isso também o indivíduo que produz, aparece como dependente, como membro de um todo maior: de início, e de maneira totalmente natural, na família e na família ampliada em tribo [...]; mais tarde, nas diversas formas de comunidade resultantes do conflito e da fusão de tribos. Somente no século XVIII, com a "sociedade burguesa", as diversas formas de conexão social confrontam o indivíduo como simples meio para seus fins privados, como necessidade exterior. Mas a época que produz esse ponto de vista, o ponto de vista do trabalho isolado, é justamente a época das relações sociais (universais desde esse ponto de vista) mais desenvolvidas até o presente. O ser humano é, no sentido mais literal, um [...] [animal político/ser social], não apenas um animal social, mas também um animal que somente pode isolar-se em sociedade (LUKÁCS, 2012, p. 398)<sup>44</sup>.

Portanto, é na sociedade ou nos espaços nela originados, como são as organizações públicas ou privadas, conselhos municipais, associações de bairro, sindicatos, cooperativas e demais organizações da sociedade civil organizada, que o indivíduo, não de modo *robinsonado*, mas de forma *etíennica*, deve atuar a fim de minimizar ou eliminar a relação senhor-escravo existente no interior de qualquer sistema social formalmente organizado ou em qualquer espaço social no qual esse tipo de relação ainda persiste. E qual seria o meio de que dispõe o ser social, o ser humano, para manifestar ou expor suas inquietações e/ou proposições. Qual o meio que esse complexo biológico, o homem, dispõe para dar a conhecer as suas aflições e/ou sugestões. O meio disponível para esse complexo biológico é a *linguagem*, que busca por meio de ações ou pores teleológicos, do trabalho, chegar a um fim, alcançar objetivos<sup>45</sup>. E a linguagem "surgiu porque os homens 'tinham algo para dizer um ao outro. A necessidade criou seu órgão correspondente'. O que significa, porém, dizer algo?" (Friedrich Engels apud LUKÁCS, 2013, p. 127), comunicar, dizer ao outro o que se deseja<sup>46</sup>?

44 Na sua leitura existencialista de mundo, Jean-Paul Sartre diz que "vive-se o que se é, e o que se é em uma sociedade, pois não conhecemos outro estado do homem; ele é precisamente um ser social" (SARTRE, 2015, p. 99).

45 "Somente no trabalho, no pôr do fim e de seus meios, com um ato dirigido por ela mesma, com o pôr teleológico, a consciência ultrapassa a simples adaptação ao ambiente – o que é comum também àquelas atividades dos animais que transformam objetivamente a natureza de modo involuntário – e executa na própria natureza modificações que, para os animais, seriam impossíveis e até mesmo inconcebíveis" (LUKÁCS, 2013, p. 63). "[Em] Lukács, o pôr teleológico significa, antes de tudo, uma ação (trabalho) orientada por um fim previamente ideado. O ponto de partida decisivo da ontologia do ser social encontra-se na definição da especificidade humana como uma nova forma do ser surgida mediante o complexo do trabalho, que Lukács define como pôr teleológico" (LUKÁCS, 2010b, p. 44).

46 "Comunicações tão importantes como aquelas referentes ao perigo, aos meios de alimentação, ao desejo sexual etc. já encontramos nos animais superiores. O salto entre essas comunicações e aquela dos homens, às quais Engels se refere, está exatamente nessa distância. O homem sempre fala 'sobre' algo determinado, que ele extrai de sua existência imediata em um duplo sentido: primeiro, na medida em que isso é posto como objeto que existe de maneira independente; segundo – e aqui a distância aparece ainda mais intensamente, se isso é possível –, empenhando-se por precisar cada vez o objeto em questão como algo concreto; seus meios de expressão, as suas designações são de tal modo constituídos que cada signo pode figurar em contextos completamente diferentes. Desse modo, a reprodução realizada através do signo linguístico se separa dos objetos designados por ele e, por conseguinte, também do sujeito que o expressa, tornando-se expressão intelectual de um grupo inteiro de fenômenos determinados, que podem ser aplicados de maneira similar por sujeitos inteiramente diferentes em contextos inteiramente diferentes" (LUKÁCS, 2013, p. 127).

Como observado, o processo de comunicação originalmente está associado ao ser social que, por intermédio do trabalho e da sua divisão, isto é, da distribuição de atividades em dado agrupamento humano, vai desenvolver-se por meio da reprodução da vida humana, do *homo erectus* ao *homo sapiens*. Ou seja, a história da reprodução humana, a partir dos primatas, desenvolve-se organicamente com a necessidade que tinham os homens de se adaptarem ao meio natural, bem como dentro do próprio grupo, portanto, uma reprodução orgânico-cultural, no dizer de Jürgen Habermas (1990). Daí que na evolução da reprodução da espécie humana trabalho e linguagem são os elos fundamentais no caminhar do surgimento das sociedades. Enquanto a relação entre os primatas é unidimensional, na qual cada indivíduo pode ocupar um *status*, o mesmo em cada esfera funcional, com o *homo sapiens* o relacionamento ocorre de forma intersubjetiva, sob a expectativa de comportamento ou de desempenho de papéis sociais possíveis. O processo intersubjetivo ocorre por meio de ações sociais<sup>47</sup>, que é a maneira como os seres humanos enfrentam a realidade.

O enfrentamento da realidade sob ações sociais que se dirijam ao bem comum não pode ser praticado sob condições nas quais os falantes, os seres sociais, têm a sua fala limitada por estruturas hierárquicas ou sob a relação senhor-escravo, que, compulsoriamente, delimitam os dizeres de acordo com interesses particulares, utilitaristas, monológicos, robinsonistas, que atendem aos supostos da *res privata* em detrimento da *res pública*. Ações nas quais os seres sociais desejem potencializar o bem comum são aquelas que buscam a concordância ou a uniformidade de opiniões por meio de uma ação social em que todos, sem qualquer tipo de coerção, têm o direito à fala. Tal tipo de ação social Jürgen Habermas denomina ação social comunicativa:

Refere-se à interação de pelo menos dois sujeitos capazes de falar e agir que estabeleçam uma relação interpessoal (seja com meios verbais ou extraverbais). Os atores buscam um entendimento sobre a situação da ação para, de maneira concordante, coordenar seus planos de ação e, com isso, suas ações. O conceito central de interpretação refere-se em primeira linha à negociação de definições situacionais possíveis de consenso. Nesse modelo de ação a linguagem assume, [...], uma posição proeminente (HABERMAS, 2012, p. 166)<sup>48</sup>.

Daí que uma pergunta pode ser formulada: na sociedade na qual vivemos, aqui e alhures, é possível o entendimento se o trabalhador, os seres humanos de uma maneira geral, é ainda percebido como uma coisa<sup>49</sup>, um ser material, um capital intelectual, como mercadoria disponível, disputado no mercado de trabalho como uma simples quantidade na população economicamente ativa, e não como um ser social? Salientamos, mais uma vez, que o trabalho deveria ser percebido como um processo, um movimento, que ocorre por meio de relações sociais no interior das organizações e, conseqüentemente, das relações desses sistemas organizados com a totalidade, com a sociedade.

Portanto, o caráter *social* é o caráter universal de todo o movimento; *assim como* a sociedade mesma produz o *homem* enquanto *homem*, assim ela é *produzida* por meio dele. [...] Não apenas o material da minha atividade – como a própria língua na qual o pensador é ativo – me é dado como produto social, a minha *própria* existência é atividade social; por isso, o que faço a partir de mim, faço a partir de mim para

47 Em sentido lato, ação social é um conceito central nas ciências sociais que exprime: "a) segundo a tradição não marxista, toda ação dotada de significado, na qual este resulta de uma interação do agente com outros atores, podendo revestir-se ou não de linguagem simbólica; b) na tradição marxista, os modos de produção essencialmente relacionados com a forma de trabalho" (FVG, 1986, p. 11).

48 Os demais tipos de ação social elencadas por Jürgen Habermas são: teleológica, estratégica, normativa e dramática. Ver: HABERMAS, J. Teoria do agir comunicativo: racionalidade da ação e racionalidade social. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012. v. 1.

49 "A influência cada vez mais unilateral do setor econômico na sociedade global tende, mais além da supressão de toda consciência dos valores supraindividuais no interior da vida econômica, a debilitar a presença e ação desses valores no conjunto da vida social e sobretudo a reduzir sua autenticidade ao estatuto da falsa consciência, da subjetividade pura, e inclusive da charlatanaria. É o fenômeno da reificação" (GOLDMANN, 2008, p. 114, grifo do autor).

a sociedade, e com a consciência de mim com um ser social. [...] Acima de tudo é preciso evitar fixar mais uma vez a "sociedade" como abstração frente ao indivíduo. O indivíduo é o *ser social*. Sua manifestação de vida – mesmo que ela também não pareça na forma imediata de uma manifestação *comunitária* de vida<sup>50</sup>, realizada simultaneamente com outros – é, por isso, uma externalização e confirmação da *vida social* (MARX, 2010, p. 106-7, grifo do autor)<sup>51</sup>.

Desse modo, a concepção de homem que desejamos nessa vida social, nessa vida em sociedade, mesmo que seja em uma sociedade de organizações, como disse Amitai Etzioni<sup>52</sup>, não é aquela romantizada por Daniel Defoe, em que o personagem principal Robinson Crusoe sobrevive às próprias custas ou, como desejam os robinsonistas de plantão, através de suas normativas, que prescrevem como deve ser o comportamento do ser humano. O homem ao qual nos referimos nesta terceira seção do artigo é aquele consciente, que não está sozinho na sociedade, não atua solitariamente. Acreditamos na possibilidade de o homem ser um sujeito transindividual, ou seja, de os trabalhadores, os cidadãos, se perceberem como coletivo, desenvolverem suas atividades como grupo, como "coletividades nas quais os seres humanos pensam e agem *juntos*" (LÖWY, 2008a, p. 172)<sup>53</sup>. Portanto, o "coletivo ideal [não deve ser] o do rebanho, tampouco da massa, muito menos o da empresa, mas precisamente principia como solidariedade intersubjetiva, como unidade polifônica de direcionamento de vontades, que são repletas do mesmo conteúdo final humano concreto" (BLOCH, 2006, p. 52).

A Administração como área de conhecimento, como ciência social aplicada, desenvolve suas propostas de intervenção aquém das necessidades da sociedade, mas consoante com as determinações do mercado<sup>54</sup>. Sua leitura utilitarista de mundo, seu cálculo utilitário das consequências, maximiza resultados monetários, minimizando

50 "É somente na comunidade [com outros que cada] indivíduo tem os meios de desenvolver suas faculdades em todos os sentidos; somente na comunidade, portanto, a liberdade pessoal torna-se possível. [...] Na comunidade real, os indivíduos obtêm simultaneamente sua liberdade na e por meio de sua associação" (MARX, 2007, p. 64).

51 "Se se deseja expor ontologicamente as categorias específicas do ser social [...], então a tentativa deve começar com a análise do trabalho. [...] E o mais superficial olhar sobre o ser social mostra a indissolúvel articulação entre suas categorias decisivas, tais como as de trabalho, linguagem, cooperação e divisão do trabalho" (LUKÁCS, 2004, p. 55). O trabalho "é, segundo sua essência, uma inter-relação entre o homem (sociedade) e a natureza e, por certo, tanto com a inorgânica, que, sem dúvida, em determinados pontos, pode figurar igualmente na sucessão recém-indicada, porém antes de tudo caracteriza no próprio homem que trabalha a transição desde o ser meramente biológico ao social" (LUKÁCS, 2004, p. 58).

52 "A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascermos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial" (ETZIONI, 1972, p. 7).

53 "O sujeito completo da ação, e implicitamente a estrutura de consciência, não podem ser compreendidos sem que parta do fato de que os homens atuam conjuntamente, que há uma divisão do trabalho" (GOLDMANN, 2008, p. 146). Se "trabalhamos a partir do sujeito coletivo, chegamos facilmente a dar conta do conjunto, [...], de uma parte incomparavelmente maior de fatos se si trata da realidade social" (GOLDMANN, 2008, p. 153).

54 "O modelo de análise e planejamento de sistemas sociais que ora predomina, nos campos da administração, da ciência política, da economia e da ciência social em geral, é unidimensional, porque reflete o moderno paradigma que, em grande parte, considera o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais" (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 140). "O mercado corresponde assim a uma tentativa de produzir um novo grande Sujeito suscetível de ultrapassar em potência todos os antigos, graças a essa Providência [...]. Basta em suma, que tudo enfim vá bem, que aceitemos nos submeter a essa força superior de regulamentação, uma forma [...] de racionalidade [...]. Nada deve poder entrar o exercício soberano dessa força. Tudo que se assemelha a um desejo de regulamentação moral ou política resultaria apenas de irrisórias tentativas do homem tentando submeter a Providência a seus miseráveis cálculos. É preciso, segundo a palavra de ordem do liberalismo, 'deixar fazer' [laissez-faire], pois, no fundo, é deus que faz. O liberalismo, nesse sentido, está no fundamento do desenvolvimento do capitalismo" (DUFOUR, 2008, p. 87-8, grifo do autor).

fatores que possam contribuir para o bem-estar do ser social, do trabalhador. Essa oratória da Administração aproxima-se da observação que Leda Paulani (2005) faz em relação à Economia:

Se me permitem repisar o argumento, não se trata de ignorar a retórica na ciência econômica e em suas controvérsias. Pelo contrário, se nos reivindicamos tributários da tradição crítica (como é o caso da autora deste trabalho), a análise da retórica dos textos econômicos configura-se um instrumento indispensável para desvendar, por trás de enunciados aparentemente objetivos e neutros, interesses específicos e, mais ainda, prescrições dissimuladas – e, no mais das vezes, conformistas – de políticas sociais e econômicas. Marx, é bom lembrar, fez isso o tempo todo. Mas o objetivo, sempre, é o de perseguir a verdade – no caso, as verdades socioeconômicas –, seja para aceitá-las, seja transformá-las, seja, ainda, para, mais tarde, perceber que não eram tão verdadeiras assim. Só assim, penso, estaremos munidos para cobrar da Modernidade aquilo que ela ainda pode nos oferecer (PAULANI, 2005, p. 158-9).

As práticas gerenciais, como é comum, atuam predominantemente de maneira estratégica, portanto, como forma calculada de enxergar o mundo, utilitarista, procuram atenuar suas decisões e práticas com o discurso da responsabilidade social empresarial, da governança corporativa, da sustentabilidade e quejandos. Não esquecendo que essa mesma “leitura social” de mundo cria, periodicamente, apodos para o trabalhador, como é o caso da expressão colaborador. E quando deseja dar mais *status* a esse colaborador, o denomina de empreendedor, desejando que atue como um novo Robynson Crusoe. Porém, no seu dia a dia, dentro e fora das organizações, o trabalhador é uma extensão do processo produtivo, quer como mão de obra ou consumidor dos produtos e/ou serviços que ele mesmo elabora<sup>55</sup>. Quanto mais a Administração se submete à racionalidade instrumental para tornar-se mais produtiva, mais raciocina dentro dos limites normativos e prescritivos, portanto, não é capaz de compreender as questões sociais emanadas da racionalidade substantiva, porque, com essa atitude, corre o risco de uma leitura positivista de mundo, consequentemente, acrítica, não dialética<sup>56</sup>. Tal leitura, tal pensamento conceitual, como bem apontou Guerreiro Ramos, é inocente<sup>57</sup>, porque procura definir seus parâmetros de atuação como se ciência natural fosse<sup>58</sup>. Não é demais recorrer mais uma vez àquele que, provavelmente, foi um dos maiores pensadores críticos brasileiros, Alberto Guerreiro Ramos, para enfatizar o que desejamos:

A teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua<sup>59</sup>. Assume esse caráter porque se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no ocidente. Na realidade, até agora essa ingenuidade tem sido o fator fundamental

55 Na realidade, em “*todos os aspectos da vida cotidiana, em que o trabalhador individual parece imaginar-se como sujeito de sua própria vida, o imediatismo da sua existência destrói-lhe essa ilusão*” (LUKÁCS, 2003, p. 335).

56 Há uma grande diferença entre uma visão de mundo positivista e uma dialética. A visão de mundo positivista “se conforma em tirar uma fotografia o mais exata e minuciosa possível da sociedade existente, enquanto que [a visão dialética] trata de delimitar na sociedade que estuda a consciência possível, as tendências virtuais que estão se desenvolvendo e que se orientam em direção a sua superação. Em suma, a primeira tenta dar conta do funcionamento da estruturação existente, enquanto a segunda se centra nas possibilidades de variação e de transformação da consciência e das realidades sociais” (GOLDMANN, 2008, p. 76).

57 Esse tipo de comportamento inocente aproxima-se daquilo que Lucien Goldmann chamou de “o ‘especialista analfabeto’ [que] é um perigo que pode desenvolver-se consideravelmente na sociedade de organização” (GOLDMANN, 2008, p. 75).

58 “Os fatos naturais, por sua casualidade, podem ser explicados, ainda que não possam ser compreendidos; pelo contrário, os fatos culturais devem ser explicados e, ademais, compreendidos” (GOLDMANN, 2008, p. 26).

59 Como enfatiza Guerreiro Ramos (1981, p. 1), a “palavra ingenuidade é usada aqui no sentido em que a empregou Husserl, que reconheceu que a essência do sucesso tecnológico e econômico das sociedades industriais desenvolvidas tem sido uma consequência da intensiva aplicação das ciências naturais”. Por sua vez, Paul Ricoeur (2009, p. 161), ao comentar o pensamento husserliano, diz que “vê na reflexão transcendental um modo de filosofar que tem sua própria história e atravessa a história da ‘ingenuidade’, isto é, grosso modo a história das ciências, das técnicas e das filosofias objetivistas que permaneceram fascinadas pelo naturalismo científico” (grifo do autor).

de seu sucesso prático. Todavia, cumpre reconhecer agora que esse sucesso tem sido unidimensional<sup>60</sup> [...], exerce um impacto desfigurador sobre a vida humana associada (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 1).

Assim, a busca de uma melhor racionalidade produtiva implica irracionalidade perante o outro, deixando ao largo a razão emancipadora desejada pela modernidade – liberdade, igualdade e fraternidade –, conflitando, portanto, com os parâmetros da razão. Com D. J. Silva apud Ana Paula Paes de Paula (2012)<sup>61</sup>, reforçaremos o significado desse conflito por meio do teórico crítico Max Horkheimer:

Horkheimer acredita que a crise ética é resultado da crise da própria razão e, sob seus efeitos, os interesses de mercado passam a ser predominantes na consciência dos indivíduos: as relações econômicas, baseadas na tecnologia e na maximização da produtividade, transformam os indivíduos em meros produtores e consumidores vorazes de mercadorias. Instala-se uma "feliz" apatia e uma "frieza burguesa", pois na busca de garantir a sobrevivência e evitar o sofrimento a qualquer custo, os indivíduos se tornam cada vez mais incapazes de sentir inquietações morais e se importam com o outro, colocando em risco o próprio sentido da sua existência (PAULA, 2012, p. 68).

Próximo às considerações finais, salientamos que o ser social que aqui preconizamos estaria mais acorde com Étienne Lantier, retratado por Zola, que Robinson Crusoe, descrito por Defoe. O ser robinsoniano não se percebe como um ser social, político, cujas ações são dependentes e direcionadas à totalidade, à sociedade, portanto, ao outro. O *ethos* robinsoniano suscita práticas operacionais e/ou gerenciais confinadas ou determinadas pelo valor de troca, mercantil. O fetiche da mercadoria define a sua maneira de ser, daí que o trabalhador sob essa perspectiva é treinado a perceber o outro hierarquicamente, o amo sempre está presente nas suas relações sociais. Por sua vez, o ser social desejado pela AIT, na qual Étienne se inspirou na sua militância na mina Voraz, é um ser político ante a persistência do fenômeno senhor-escravo. O *ethos* etiennista é determinado pelo valor de uso, não como práticas orientadas aos valores de mercado, suas práticas estariam voltadas ao coletivo, à sociedade. Desse modo, o trabalhador etiennista é instado a perceber o outro sob os supostos da liberdade, igualdade e solidariedade. A militância a partir de Étienne Lantier é coletivista e não individualista, como em Robinson Crusoe.

## Considerações finais

A possível existência nas IES da relação antinômica teoria-prática, apresentada na introdução deste texto, não quer descaracterizar matrizes curriculares que preconizam disciplinas instrumentais em detrimento das conceituais, tampouco desvalorizar o emprego de métodos de pesquisas, quer de origem qualitativa ou quantitativa. Defendemos a posição de que o estudo da Administração não deve ater-se a qualquer tipo de ismo. A posição que aqui assumimos é a possibilidade de a reflexão interdisciplinar ser o mote por excelência do pensar da Administração<sup>62</sup>. Para tanto, no presente texto nos apoiamos, à guisa de introdução, nas temáticas, na estética, particularmente na

60 Apesar de a transcrição a seguir ter sido originalmente escrita nos anos 1964 (copyright), acreditamos que ainda hoje tem sua validade quanto ao significado da unidimensionalidade, apontada por Guerreiro Ramos, que tem origem no pensamento de Herbert Marcuse: "A sociedade industrial recente aumentou, em vez de reduzir, a necessidade de funções parasitárias e alienadas (para a sociedade em seu todo, se não mesmo para o indivíduo). Os anúncios, as relações públicas, a doutrinação e o obsoleto planejado não mais são custos improdutivos gerais, mas elementos dos custos básicos de produção. Para ser eficaz, tal produção de desperdício socialmente necessário exige a racionalização contínua – a utilização incessante de técnicas avançadas e ciência. Conseqüentemente, um padrão de vida crescente é o subproduto inevitável da sociedade industrial [e pós-industrial] politicamente manipulada, uma vez ultrapassado certo nível de atraso. [...] Este é o terreno racional e material para a unificação dos opostos, para o comportamento unidimensional" (MARCUSE, 1979, p. 63).

61 SILVA, D. J. *Ética e educação para a sensibilidade em Max Horkheimer*. Ijuí: Editora Unijuí, 2001.

62 "Uma autêntica interdisciplinaridade supõe ciências humanas dialéticas e todo reagrupamento de perspectivas positivistas ou idealistas será incapaz de criar uma interdisciplinaridade, somente criará organizações administrativas nas quais os distintos setores terão o mesmo chapéu porém seguirão sendo setores particulares" (GOLDMANN, 2008, p. 164).

ficção, não só para fugir da mesmice redacional comum aos textos acadêmicos, mas também para mostrar a possibilidade da interação de conhecimentos que o senso comum talvez não perceba como possível.

Desse modo, os extratos reproduzidos de *Robinson Crusoe*, à semelhança de *Germinal*, tiveram como objetivo apenas estimular a reflexão e dar importância a um fenômeno persistente na formação de graduandos e pós-graduandos nas IES dedicadas ao ensino da Administração, o robinsonismo, portanto, na manutenção da relação senhor-escravo, desconsiderando outras possibilidades como o étiennismo, por meio de um agir intersubjetivo no qual todos têm o direito à fala sem qualquer tipo de coerção. A partir dessa antítese, o pressuposto central deste texto foi de que a questão econômica no ensino e pesquisa da Administração tem se sobressaído à questão social. Isto é, o significado de social é mais percebido como um tema ligado a carências, a privações por que passam os indivíduos desassistidos ou de práticas estratégicas travestidas de responsabilidade social corporativa, do que à Administração como um saber que trata de relações sociais nos sistemas sociais organizados, e no qual o trabalhador deve ser visto como um ser social, e não como um ser reificado. Entender o mercado apenas como um dos enclaves da sociedade e não como a sociedade.

Por sua vez, uma visão de mundo em direção ao desejado por Étienne, uma sociedade com justiça social, voltada para o bem comum, vai parecer como mais uma leitura utópica. Se entendemos utopia apenas como "qualquer descrição imaginativa de uma sociedade ideal, fundamentada em leis justas e em instituições político-econômicas verdadeiramente comprometidas com o bem-estar da coletividade" (HOUAISS, 2001, p. 2817), portanto, como um "projeto de natureza irrealizável; ideia generosa, porém impraticável; quimera, fantasia" (HOUAISS, 2001, p. 2817), a compreensão do significado de utopia está correta. No entanto, se entendemos utopia como uma referência crítica à "organização social existente" (HOUAISS, 2001, p. 2817), embora pressionada pela realidade concreta que vivemos, é possível a aproximação com esses tipos de modelos abstratos, uma vez que a utopia é uma esperança, é uma "intuição objetiva do que-ainda-não-veio-a-ser como algo que-ainda-não-se-tornou-bom" (BLOCH, 2005, p. 146)<sup>63</sup>. Quando dizemos aproximar-se, é no sentido de avinhar-se de conteúdos cujo fundamento epistemológico não caracterize o trabalhador como uma coisa, um recurso monetarizado, mas como um sujeito do processo produtivo, como um cidadão não como um cliente ou contribuinte, como um sujeito ativo<sup>64</sup>. Para tanto, o ensino, a pesquisa e a prática da Administração não podem ser implementados como se ela fosse um conhecimento isolado, monodisciplinar, mas como um saber interdisciplinar, na medida em que a interação de saberes é o fundamento epistemológico indispensável para compreender a complexidade da sociedade<sup>65</sup>.

63 "Tudo que vive, disse Goethe, possui uma atmosfera que envolve. Tudo que é real, sendo vida, processo, podendo ser correlato da fantasia objetiva, possui um horizonte. [...] A utopia concreta situa-se no horizonte de toda realidade. A possibilidade real envolve até o fim as tendências-latências dialéticas abertas. [...] Há ainda algo em aberto, que pode ser concebido diferentemente do que até agora, que pode ter suas medidas invertidas, pode ser amarrado de modo diferente, pode ser alterado. Onde não se pode mais nada e onde nada mais é possível, a vida parou" (BLOCH, 2005, p. 220-21, grifo do autor).

64 Lucien Goldmann (2008, p. 75) diz que o homem pode ser definido por meio de duas dimensões fundamentais: "tendência à adaptação ao real e a tendência à superação do real em direção ao possível, em direção a algo que se situa além" do status quo.

65 "Se é verdade que a coisa mais produtora de cultura é o sonho capaz de imaginar um mundo possível melhor; e se o objetivo utópico do transdisciplinar é a unidade do saber, o grande desafio lançado ao pensamento neste início de século e milênio é a contradição entre, de um lado, os problemas cada vez mais globais, interdependentes e planetários (complexos), do outro, a persistência de um modo de conhecimento ainda privilegiando os saberes disciplinarizados, fragmentados, parcelados e compartimentados. O modo de pensamento ou de conhecimento fragmentado, monodisciplinar e simplesmente quantificador, tomando como critério de construção o ponto de vista (o paradigma) de um ramo do saber autodeterminado ou disciplina, como todos os seus interesses subjacentes, é responsável pela prevalência de uma inteligência bastante míope ou cega na medida em que é sacrificada a aptidão humana normal de religar os conhecimentos em proveito da capacidade (também normal) de separar ou desconectar" (JAPIASSU, 2006, p. 15).

Ainda nesse sentido de aproximação, porque não nos acercarmos dos significados que nossos vizinhos do continente Abya Yala, artificialmente denominado de América Latina<sup>66</sup>, usam em relação ao viver em sociedade? Ao Bem Viver ou Viver Bem do que Viver Melhor<sup>67</sup>.

Portanto, o *suma qamaña* ou *sumak kawsay* é o processo da vida em plenitude. A vida em equilíbrio material e espiritual. A magnificência e o sublime se expressa em harmonia, em equilíbrio interno e externo de uma comunidade.

É o caminho e o horizonte da comunidade, alcançar o *suma qamaña* ou *sumak kawsay*, que implica primeiro saber viver e logo conviver. Saber viver implica estar em harmonia consigo mesmo: estar bem ou *sumanqaña* e logo, saber relacionar-se ou conviver com todas as formas de existência.

[...]

Neste sentido, Viver Bem é viver em comunidade, em irmandade, e especialmente em complementaridade, é uma vida comunitária, harmônica e autossuficiente. Viver bem significa complementar-nos e compartilhar sem competir, viver em harmonia entre as pessoas e com a natureza. É a base para a defesa da natureza, da vida mesma e de toda a humanidade (ARKONADA, 2012, p. 130, grifo do autor)<sup>68</sup>.

Assim, desde os anos 1990, professores e/ou pesquisadores tentam sair dessa autodeterminação no ensino, pesquisa e prática da Administração por meio de um conceito gerencial que, se ainda não é transdisciplinar, pelo menos intenta se acoplar. Tal conceito tem sido preferido à questão social e preterido à questão econômica. O conceito ao qual nos referimos é o de *gestão social*, que, ao longo desses últimos anos, tem procurado uma definição que não só incorpore de maneira interdisciplinar outros saberes aos fundamentos epistemológicos dos processos gerenciais, como também tem difundido, por meio de encontros nacionais, pesquisas e publicações, a esperança de que outro modo de administrar é possível, que não aquele hegemônico até a contemporaneidade, o modo do cálculo utilitário das consequências. Assim, a gestão desejada não tem como fundamento epistêmico a lei da oferta e da procura, a lei do mercado que, por natureza, é excludente, mas sim o fundamento epistêmico daquilo que é concernente à cidadania, à sociedade, portanto, à inclusão social, ao valor de uso.

No entanto, devemos considerar que as sementes plantadas à época da Primeira Internacional, apesar de não terem germinando como o desejado, foram, assim mesmo, cultivadas pelos trabalhadores durante boa parte do século XX, isto é, a classe trabalhadora, por meio de suas lutas, obteve ganhos diretos e indiretos, que, regulados por leis, permitiram que esses trabalhadores tivessem uma sobrevivência, ainda que precária, no amparo de suas necessidades básicas. E a sociedade civil, igualmente, vem conseguindo práticas de controle social em relação às ações

66 "Abya Yala vem sendo usado como uma autodesignação dos povos originários do continente como contraponto à América. A expressão foi usada pela primeira vez em 1507, mas só se consagra a partir do final do século XVIII e início do século XIX, por meio das elites crioulas, para se afirmarem no processo de independência em contraponto aos conquistadores europeus" (Disponível em: <<http://filosomidia.blogspot.com.br>>. Acesso em: 19 ago. 2013).

67 "As palavras utilizadas em espanhol para traduzir *suma qamaña* (*aymara*) ou *sumak kawsay* (*quechua*) são 'Viver Bem', utilizado em Bolívia, e Bem Viver, utilizado em Equador" (ARKONADA, 2012, p. 129). "O Viver Bem não é o mesmo que viver melhor, já que viver melhor é a custo do outro. Viver melhor é egoísmo, desinteresse pelos demais, individualismo, somente pensar no lucro. Porque para viver melhor, frente ao próximo, se faz necessário explorar, se produz uma profunda competição, se concentra a riqueza em poucas mãos" (ARKONADA, 2012, p. 130, grifo do autor).

68 Poderíamos acrescentar a essa transcrição outra, de Ana Paula Paes de Paula (2012, p. 102): "Se a busca é por um novo tipo de sociedade, devemos ir mais longe do que meramente obter resultados: é necessário superar o determinismo próprio do gerencialismo, compreendendo a gestão como uma construção social e cotidiana. É fundamental admitir que um modelo econômico puramente centrado do mercado não vai garantir um desenvolvimento sustentável e nem a qualidade de vida dos cidadãos hoje ou no futuro. É indispensável perceber que o temor da abertura à participação e a aversão em relação aos árduos e conflituosos processos democráticos implicam em uma visão reducionista das capacidades humanas e nos aprisionam nos limites de uma sociedade violenta, individualista e corrupta".

do Estado. No entanto, com o despertar do liberalismo econômico, também denominado neoliberalismo nos anos 1970, o deus mercado, a Providência mercantil, vem desde então cultivando as relações produtivas com sementes transgênicas e usando fertilizantes que adubam a questão econômica, e não a questão social. No que diz respeito à sociedade, a Providência mercantil, por meio do seu potencial fetichista que tudo pretende transformar em mercadoria, em valor de troca, tem apodado o cidadão como um cliente, consumidor, empreendedor à moda Robinson Crusoe, e não como um sujeito que deveria ser portador de direitos, como desejava Étienne Lantier. Portanto, uma gestão que não pense o trabalhador ou o cidadão como homem econômico, unidimensional, mas sim como indivíduo transindividual, coletivo, aquele que deve agir e pensar intersubjetivamente, como grupo, por meio do diálogo e não do monólogo, a fim de alcançar uma relação concertada, democraticamente, entre o trabalho e o capital e entre a sociedade e o Estado. Ou seja, por meio da condução de processos decisórios alinhados com o que estamos chamando de gestão social, um controle democrático da produção de bens ou serviços, uma gestão compartilhada por todos os atores do processo, independentemente da posição que ocupe na sociedade ou no interior das organizações.

## Referências

- ARKONADA, K. *Transiciones hacia el vivir bien o la construcción de un nuevo proyecto político em el Estado Plurinacional de Bolivia*. La Paz: Ministério de Culturas, 2012.
- BELUZZO, L. G. *O capital e suas metamorfoses*. São Paulo: Unesp, 2013.
- BERLIN, I. *Karl Marx*. Lisboa: Edições 70, 2014.
- BLOCH, E. *O princípio esperança*. Rio de Janeiro: EdUERJ; Contraponto, 2005. v. 1.
- BLOCH, E. *O princípio esperança*. Rio de Janeiro: EdUERJ; Contraponto, 2006. v. 3.
- BOBBIO, N. *O futuro da democracia; uma defesa das regras do jogo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- BOTTOMORE, T. (Ed.). *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1988.
- BOTTOMORE, T.; OUTHWAITE, W. *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996.
- BOYLE, D. *O manifesto comunista de Marx e Engels*. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.
- CARA, S. de A. *Marx, Zola e a Prosa Realista*. São Paulo: Ateliê Editorial, 2009.
- DEFOE, D. *Robinson Crusoe*. São Paulo: Penguin Classics Companhia das Letras, 2011.
- DENIS, H. *História do pensamento econômico*. Lisboa: Livros Horizonte, 1974.
- DUFOUR, D-R. *O divino mercado: a revolução cultural liberal*. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2008.
- ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1972.
- FERREIRA, F. D. *As fontes portuguesas de Robinson Crusoe*. Lisboa: CENJOR; Cadernos Minimal, 1996.
- FGV. Fundação Getulio Vargas. *Dicionário de ciências sociais*. Coord. geral: Benedicto Silva. Rio de Janeiro: FGV/Instituto de Documentação, 1986.
- FOSTER, J. B. *A ecologia de Marx: materialismo e natureza*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

- GOLDMANN, L. *La creación cultural en la sociedad moderna*. México: Ediciones Coyoacán, 2008.
- GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.
- HABERMAS, J. *Para reconstrução do materialismo histórico*. 2. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1990.
- HABERMAS, J. *Teoria do agir comunicativo: racionalidade da ação e racionalidade social*. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012. v. 1. p. 163-186.
- HAYEK, F. A. V. *O caminho da servidão*. 5. ed. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1990.
- HEGEL, G. W. F. *Fenomenologia do espírito*. 6. ed. Petrópolis: Vozes; Bragança Paulista: Editora Universitária São Francisco, 2011.
- HONNETH, A. *Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais*. São Paulo: Editora 34, 2003.
- HOUAISS, A. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- INWOOD, M. *Dicionário Hegel*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- JAPIASSU, H. *O sonho transdisciplinar e as razões da filosofia*. Rio de Janeiro: Imago, 2006.
- KANT, I. *Immanuel Kant: textos seletos*. Petrópolis: Vozes, 2008.
- KOJÉVE, A. *Introdução à leitura de Hegel*. Rio de Janeiro: Contraponto; EDUERJ, 2002.
- KONDER, L. *Hegel: a razão quase enlouquecida*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- KÜNG, H. *Islão: passado, presente e futuro*. Lisboa: Edições 70, 2010.
- LÖWY, M. *A jaula de aço: Max Weber e o marxismo weberiano*. São Paulo: Boitempo, 2014.
- LÖWY, M. *Lucien Goldmann, ou a dialética da totalidade*. São Paulo: Boitempo, 2008a.
- LÖWY, M. *Romantismo e messianismo*. São Paulo: Perspectiva, 2008b.
- LUKÁCS, G. *A teoria do romance: um ensaio histórico-filosófico sobre as formas da grande épica*. São Paulo: Duas Cidades; Ed. 34, 2000.
- LUKÁCS, G. *História e consciência de classe: estudos sobre a dialética marxista*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- LUKÁCS, G. *Ontologia del ser social: el trabajo*. Buenos Aires: Herramienta, 2004.
- LUKÁCS, G. *Marxismo e teoria da literatura*. São Paulo: Expressão Popular, 2010a.
- LUKÁCS, G. *Para uma ontologia do ser social I*. São Paulo: Boitempo, 2012.
- LUKÁCS, G. *Para uma ontologia do ser social II*. São Paulo: Boitempo, 2013.
- LUKÁCS, G. *Prolegômenos para uma ontologia do ser social: questões de princípios para uma ontologia hoje tornada possível*. São Paulo: Boitempo, 2010b.
- MARCUSE, H. *A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- MARÍ-KLOSE, P. Guy Standing. *La Maleta de Portbou*, Barcelona, p. 38-44, nov./dez. 2014.

- MARX, K. *A ideologia alemã*. São Paulo: Boitempo, 2007.
- MARX, K. *Manuscritos econômico-filosóficos*. São Paulo: Boitempo, 2010.
- MARX, K. *Grundrisse: manuscritos econômicos de 1857-1858: esboços da crítica da economia política*. São Paulo: Boitempo, 2011a.
- MARX, K. *O 18 brumário de Luís Bonaparte*. São Paulo: Boitempo, 2011b.
- MARX, K. *O capital: crítica da economia política: livro I*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.
- MUSTO, M. (Org.). *Trabalhadores, uni-vos!*: antologia política da Internacional. São Paulo: Boitempo, 2014.
- NASSIF, P. Markus Gabriel y el nuevo realismo. *La Maleta de Portbou*, Barcelona, p. 82-86, nov./dez. 2014.
- PAULA, A. P. P. de. *Estilhaços do real: o ensino da administração em uma perspectiva Benjaminiana*. Curitiba: Juruá, 2012.
- PAULANI, L. M. *Modernidade e discurso econômico*. São Paulo: Boitempo, 2005.
- QUEIROZ, E. *Obras de Eça de Queiroz*. Porto: Lello & Irmão, 1901. v. 1.
- RICOEUR, P. *Na escola da fenomenologia*. Petrópolis: Vozes, 2009.
- SAFATLE, V. *A esquerda que não teme dizer seu nome*. São Paulo: Três Estrelas, 2012.
- SARTRE, J-P. *O que é a subjetividade?* Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2015.
- STANDING, G. *O precariado: a nova classe perigosa*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2013.
- TERTULIAN, N. *Georg Lukács: etapas do pensamento estético*. São Paulo: Unesp, 2008.
- VAZ, H. C. de L. O senhor e o escravo: uma parábola da filosofia ocidental. *Síntese*, n. 21, p. 7-29, jan./abr. 1981.
- WATT, I. *Mitos do individualismo moderno: Fausto, Dom Quixote, Dom Juan, Robinson Crusoe*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Martin Claret, 2001.
- ZOLA, É. *Germinal*. São Paulo: Estação Liberdade, 2012.
- ZOLA, É. *The Rougon Macquart Novels by Emile Zola*. Disponível em: <<http://emilezola.info>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

**Submissão: 30/03/2015**

**Aprovação: 29/07/2015**

PARTICIPAÇÃO ELETRÔNICA E SUAS RELAÇÕES  
COM GOVERNO ELETRÔNICO, EFETIVIDADE  
GOVERNAMENTAL E ACCOUNTABILITY

Lamartine Vieira Braga\*  
Ricardo Corrêa Gomes\*\*

Resumo

No alvorecer do século XXI, os modelos tradicionais já não conseguem dar respostas satisfatórias às demandas da sociedade, precipitando uma nova reinvenção do Estado. Esse período corresponde, por um lado, à emergência de modernas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), ubíquas e interativas. Por outro lado, essa fase é marcada pela crescente fragmentação do poder estatal, em paralelo com o aumento proporcional de regimes democráticos no mundo. Nesse contexto, emerge a "Governança Responsiva", modelo orientado por princípios de responsabilização, transparência e participação, no qual a efetividade se vincula a seu atributo-chave: a responsividade. Portanto, torna-se fundamental aprofundar o entendimento dessa mudança de paradigma, em particular no que tange ao papel desempenhado pelo governo. O presente artigo tem como objetivo analisar as relações entre a participação eletrônica e três aspectos-chave: governo eletrônico, efetividade governamental e responsabilização dos agentes públicos (*accountability*). Para tanto, lançou-se mão de uma abordagem dedutiva e objetiva da qual derivou uma estratégia de trabalho de natureza quantitativa, com emprego do método de análise bivariada denominado correlação linear de Pearson. Em suma, constatou-se que altos índices de desenvolvimento do governo eletrônico estão correlacionados a altos índices de participação eletrônica. Além disso, verificou-se que quanto mais elevado o nível de participação eletrônica, mais elevado o nível de efetividade governamental e também de responsabilização dos agentes públicos.

**Palavras-chave:** Gestão pública. Participação eletrônica. Governo eletrônico. Efetividade governamental. Responsabilização dos agentes públicos.

ELECTRONIC PARTICIPATION AND ITS RELATIONSHIP  
WITH E-GOVERNMENT, GOVERNMENT EFFECTIVENESS  
AND ACCOUNTABILITY

Abstract

At the dawn of the XXI century, traditional models are no longer able to give satisfactory answers to the society demands, precipitating a new reinvention of the State. This corresponds, on the one hand, to the emergence of modern Information and Communication Technologies (ICT), ubiquitous and interactive. On the other hand, this phase is marked by the increasing fragmentation of State power in parallel with the proportional increase of democratic regimes around the world. In this context emerges the "Responsive Governance", a model driven by principles of accountability, transparency and participation, where effectiveness is linked to its key attribute: responsiveness. This article aims to analyze the relations between

\*Doutor em Administração pela Universidade de Brasília/University of Edinburgh. Professor da Fundação Getúlio Vargas. E-mail: lamartine.braga@fgvmail.br

\*\*Doutor em Administração Pública pela Aston Business School. Professor da Universidade de Brasília. E-mail: rgomes@unb.br

electronic participation and three key aspects: e-government, government effectiveness and accountability. To do so, it employed a deductive and objective approach which derived a working strategy of quantitative nature using a bivariate analysis method called the Pearson correlation. In short, it was found that high rates of development of government are correlated with high levels of electronic participation. Furthermore, it was found that the higher the level of electronic participation the higher the level of government effectiveness and also accountability.

**Keywords:** Public management. Electronic participation. E-government. Government effectiveness. Accountability.

## Introdução

Como o braço executor das diretrizes políticas dos governos, a Administração Pública se reveste de importância fundamental no processo de atendimento às demandas da sociedade por parte do Estado. Como a coletividade não é estática, a Administração Pública vem, desde seu início, sofrendo transformações, a cada mudança de cenário, a fim de auxiliar na tarefa de atender, contínua e satisfatoriamente, aos anseios dos cidadãos.

O advento do Estado moderno propiciou a implementação do modelo de burocracia weberiano, denominado de "Administração Pública Tradicional" (UNITED NATIONS, 2005b), a partir do final do século XVIII, que veio atender às aspirações dos ex-súditos, agora elevados à categoria de "cidadãos", por serviços públicos prestados de maneira imparcial por um corpo profissional de funcionários.

Posteriormente, o fim da chamada "Era de Ouro" foi marcado pelo esgotamento do *Welfare State*, nos países desenvolvidos, e pela crise fiscal dos Estados nacionais, nos países em desenvolvimento, dando ensejo ao aparecimento da *New Public Management* (BARZELAY, 2001; BEVIR; RHODES; WELLER, 2003; FATTORE; DUBOIS; LAPENTA, 2012), no final da década de 1970, paradigma importado do setor privado com o objetivo de flexibilizar o Estado em um momento de crescente globalização internacional.

No despontar do século XXI, as burocracias estatais passam a sofrer pressões no sentido de se tornarem mais responsivas aos cidadãos, em uma atmosfera marcada pela crescente importância do meio ambiente internacional e conseqüente diminuição da capacidade dos governos em proteger suas economias e sociedades de influências externas, tais como mercados de capitais globais ou organizações supranacionais, como é o caso da União Europeia.

Em paralelo, novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), mais ubíquas e interativas, aceleram a mudança nos padrões de relacionamento entre governo e sociedade, permitindo arranjos mais plurais e democráticos, baseados mais em redes do que em hierarquias (BAKRI, 2004). Poderosos *stakeholders* não estatais passam a estar cada vez mais envolvidos nos processos decisórios das organizações públicas, dotando os cidadãos de *empowerment* em suas relações com o Estado.

Nesse panorama atual, propõe-se um novo modelo de Administração Pública: a "Governança Responsiva" (UNITED NATIONS, 2005b), também denominada "New Public Governance" (OSBORNE, 2006) ou "Digital-Era Governance" (DUNLEAVY et al., 2006). Na verdade, não se trata de um paradigma consolidado, mas de uma tendência contemporânea de desenvolvimento do setor público.

Os princípios orientadores da Governança Responsiva são a responsabilização (*accountability*), a transparência e a participação. Seu atributo-chave é a responsividade, conceito fortemente vinculado à efetividade governamental. Esse modelo inovador desponta em paralelo com formas inéditas de pensar e agir, apoiadas nas modernas TIC, tornando possível uma interface governo-cidadão de mão dupla, via sistemas de comunicação eletrônica e transações seguras no fornecimento de

serviços e integração interorganizacional (UNITED NATIONS, 2005b). Espera-se que esse novo paradigma ofereça respostas aos inúmeros desafios atualmente impostos aos Estados, dentre os quais é possível identificar três exemplos.

A possibilidade de maior acesso a informações e ao conhecimento, proporcionado pelas novas TIC, permite um processo de tomada de decisão ao mesmo tempo mais disperso e mais transparente, aumentando o nível de responsabilização de políticos e de servidores públicos. Não obstante, essa possibilidade, em grande parte do mundo, ainda não se tornou algo concreto. Os governos, principalmente nos países em desenvolvimento, têm elevada responsabilidade no que tange à superação do chamado "digital divide", proporcionando aos seus cidadãos oportunidades de desenvolvimento econômico e social (BRAGA, 2007; COMPAINE, 2001; WARSCHAUER, 2006). Além disso, há, ainda, a necessidade de se avançar em questões relacionadas à dependência tecnológica, censura governamental e quebra de privacidade no espaço virtual (BASU, 2004; BRAGA, 2009; COOK; HOROBIN, 2006; FERNEDA; ALONSO; BRAGA, 2011; PETLEY, 2013).

O segundo desafio reside, paradoxalmente, no surgimento do governo eletrônico, o qual tem permitido, cada vez mais, que os cidadãos tenham acesso a serviços públicos personalizados, de maior qualidade, sem necessidade de se ater a horários e locais específicos de atendimento, minimizando a perda de tempo em filas e deslocamentos desnecessários. Por conseguinte, esses avanços em termos de efetividade resultarão em novas pressões exercidas sobre o Estado (MIGUEL-MOLINA, 2010). Nos países desenvolvidos, elas se darão no sentido de conservar os benefícios sociais em face de reformas do Estado visando à contenção de gastos, em decorrência da crise econômica e financeira global iniciada em 2008. Ou seja, ao mesmo tempo em que se exige a manutenção dos altos níveis de efetividade governamental atingidos no auge do Estado de Bem-Estar Social, requer-se que os mesmos resultados sejam alcançados, cada vez mais, de modo eficiente.

Nos países em desenvolvimento, por seu turno, o Estado passará a sofrer pressões no sentido não apenas de manter, mas de criar *Welfare States*. Considerando-se, por exemplo, apenas a Ásia, região que abriga mais de 60% da população mundial (UNITED NATIONS POPULATION DIVISION, 2013), será necessária uma ampla reinvenção estatal que torne seus governos capazes de garantir direitos sociais em larga escala a seus cidadãos. Há quem denomine esse movimento como a esperada "nova revolução asiática" (THE ECONOMIST, 2012).

Em terceiro e último lugar, a questão da participação eletrônica é também um grande desafio enfrentado atualmente pelos governos. Mais uma vez, o advento das modernas TIC desempenha um papel fundamental nesse processo. Um exemplo recente da expressão desse fenômeno foi a utilização, com sucesso, da Web 2.0 (*cyber-campaigning, cyber-fundraising*) durante a vitoriosa campanha presidencial de Barack Obama nos Estados Unidos da América (EUA), em 2008 (ASSMANN; MASLOW, 2010; GIBSON, 2009; LEE, 2009).

Em vista dessas considerações iniciais, este trabalho se propõe a investigar três variáveis relacionadas à participação eletrônica: governo eletrônico, efetividade governamental e responsabilização dos agentes governamentais (*accountability*). Para tal, lançou-se mão de uma abordagem de pesquisa dedutiva e objetiva e de uma metodologia de cunho quantitativo. Em primeiro lugar, são examinadas as relações existentes entre indicadores de participação eletrônica e desenvolvimento do governo eletrônico (como um todo e também especificamente, no que tange à disponibilização de informações e serviços públicos). Em segundo lugar, são estudadas as correlações entre participação eletrônica e efetividade governamental. Por fim, analisam-se as relações entre participação eletrônica e *accountability*.

Este trabalho organiza-se a partir da presente introdução e se desenvolve em outras quatro seções: breve referencial teórico, e respectivo desmembramento de modelo teórico, e derivação de hipóteses de pesquisa; metodologia de pesquisa; apresentação e discussão dos resultados; e explicitação das conclusões e recomendações da pesquisa.

## Referencial teórico e derivação de hipóteses de pesquisa

A participação eletrônica nos processos políticos e na formulação e implementação de políticas públicas se encontra frequentemente associada ao desenvolvimento do governo na literatura. Vários autores sugerem que há valores democráticos inerentes às TIC empregadas pelo governo, as quais estão transformando as relações Estado-sociedade, pela maior interatividade e ubiquidade (ALONSO; FERNEDA; BRAGA, 2011; BIMBER, 2000; 2001; CENTER FOR DEMOCRACY AND TECHNOLOGY, 2002; CHADWICK; MAY, 2003; COLEMAN, 1999; DAWES; GREGG; AGOURIS, 2004; EUROPEAN COMMUNITIES, 2003; GIBSON; LUSOLI; WARD, 2005; JAEGER, 2003; KERSTEN, 2003; LAMBRINOUDAKIS et al., 2003; LÉVY, 2004; LÖFSTEDT, 2005; MISURACA, 2009; NATIONAL INFORMATION SOCIETY AGENCY, 2008; PINA; TORRES; ROYO, 2007; REECE, 2006; ROBERTSON; VATRAPU, 2010; STAHL, 2005; STARR, 2010; UNITED NATIONS, 2003; 2004; 2005a; 2005b; 2008; UNITED NATIONS; AMERICAN SOCIETY FOR PUBLIC ADMINISTRATION, 2002). Isso possibilita a dedução das hipóteses a seguir:

*H<sub>1</sub>: Um alto grau de participação eletrônica está positivamente correlacionado com um alto grau de desenvolvimento do governo eletrônico, como um todo; e*

*H<sub>2</sub>: Um alto grau de participação eletrônica está positivamente correlacionado com um alto grau de desenvolvimento do governo eletrônico, especificamente no que tange à disponibilização de informações e serviços.*

Nesse contexto, é digna de nota a relação existente entre participação eletrônica e a emergência do novo modelo de Administração Pública descrito anteriormente, a chamada Governança Responsiva (BRAGA et al., 2008; DAWES, 2008; HAMMERMAN, 2005; LIM; TANG, 2008; LÖFSTEDT, 2005; MISURACA, 2009; PINA; TORRES; ROYO, 2007; ROBERTSON; VATRAPU, 2010), em que a efetividade governamental e a responsabilização se encontram intimamente vinculadas com a participação eletrônica. Essa visão é compartilhada pela União Europeia, segundo a qual a qualidade, a relevância e a efetividade das políticas governamentais dependem da capacidade de se assegurar uma ampla participação da população, em todas as instâncias de tomada de decisão, da concepção à implementação (EUROPEAN UNION, 2001).

Para Polat (2005), a noção de governança, enquanto contraposta à noção de governo, se refere à participação de diferentes comunidades dentro de uma estrutura que modifica as relações tradicionais entre o Estado e a sociedade, afetando profundamente o papel desempenhado pelos políticos eleitos, especialmente no que tange ao seu grau de responsabilização. A partir dessa abordagem, formulam-se as seguintes hipóteses:

*H<sub>3</sub>: Quanto mais elevado o nível de participação eletrônica, mais elevado o nível de efetividade governamental; e*

*H<sub>4</sub>: Quanto mais elevado o nível de participação eletrônica, mais elevado o nível de responsabilização dos agentes públicos (accountability).*

Entretanto, enquanto há autores mais otimistas, que vislumbram o retorno à democracia direta, composta por cidadãos fortemente empoderados, há outros, mais pessimistas, que anteveem a emergência da democracia "push-button", com a conseqüente fragmentação da esfera pública.

A primeira visão remonta a obras de Dyson (1998), Negroponte (1995), Rash (1997), Rheingold (1995) e Toffler e Toffler (1995), nas quais a internet, recentemente comercializada, a par de outras modernas TIC, seria o instrumento de retorno à democracia de estilo ateniense, pensamento retomado por estudos posteriores (BIMBER, 2000; 2001; COLEMAN, 2005; GIBSON, 2001; HEINTZE; BRETSCHNEIDER, 2000; KELLOGG; MATHUR, 2003; ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT, 2003; SCOTT, 2006; STANLEY; WEARE, 2004). Essa visão, denominada "mobilization theory", sugere que a internet ajuda a criar novas oportunidades para os indivíduos politicamente marginalizados, amplificando suas vozes no processo político (NORRIS, 2001). Para Becker (2001), as TIC permitem que

um amplo número de cidadãos, mesmo localizados fisicamente a grandes distâncias, rapidamente acessem informações governamentais e comuniquem suas opiniões aos líderes políticos. A capacidade das TIC ajuda a expandir oportunidades plebiscitárias, como é o caso de iniciativas de cidadãos ou referendos, os quais empoderam os cidadãos tornando-os diretamente tomadores de decisão (LIM; TANG, 2002).

A segunda visão, conhecida como "*normalisation thesis*", segundo a qual a internet simplesmente reproduziria e reforçaria os comportamentos já existentes no que se refere à participação popular, é defendida por uma série de autores (KRAUT et al., 1998; NORRIS, 2001; 2002; SCHUEFELE; NISBET, 2002; WEBER; LOUMAKE; BERGMAN, 2001; WELLMAN et al., 2001). Não obstante, há trabalhos indicando problemas na aceitação dessa visão como uma teoria global, apontando, inclusive, a necessidade da realização de outros estudos de caráter mais ampliado (GIBSON; LUSOLI; WARD, 2005; KRUEGER, 2002; SHAH; KWAK; HOLBERT, 2001; TOLBERT; MCNEAL, 2003). Além disso, cumpre ressaltar que a possibilidade de aperfeiçoamento da participação popular depende de outros fatores abordados anteriormente, como o grau de acesso a informações e de transparência governamental.

De acordo com a ONU, a participação da sociedade, via governo eletrônico, é definida como o somatório tanto de programas governamentais de encorajamento à participação dos cidadãos quanto da propensão destes de efetivamente fazê-lo; ou seja, compreende tanto o lado da demanda quanto o lado da oferta nas interações descritas anteriormente como G2C: transações envolvendo governo e consumidores finais ou cidadãos (UNITED NATIONS, 2012).

Segundo Abramson, Arterton e Orren (1988), há, primordialmente, três modalidades de democracia reconhecidas pela ciência política relevantes no que tange aos efeitos de novas TIC: plebiscitária; comunitária e pluralista. A primeira é descrita como algo à semelhança da democracia direta, sendo fortemente dependente de instituições e processos (por exemplo, um referendo). A democracia comunitária, por sua vez, é caracterizada mais como um processo orgânico que emerge de uma comunidade composta por iguais; essa modalidade parece ter muito em comum com as interpretações socialistas ocidentais sobre o assunto. A democracia pluralista, por fim, baseia-se na concepção da competição entre grupos descrita por Dahl (1971).

Sobre a democracia plebiscitária, cabe um aprofundamento. Suas bases remontam à chamada "teoria da democracia direta" (KANG; GEARHART, 2010), segundo a qual a democracia funciona melhor quando os cidadãos envolvem-se diretamente nos debates políticos, na tomada de decisão e na própria ação. Nesse contexto, as TIC contemporâneas seriam o elo entre cidadãos desengajados e processos políticos envolvendo questões públicas (HAGUE; LOADER, 1999).

Desse modo, o papel desempenhado por websites governamentais na promoção da "teledemocracia", por meio de recursos "*action-related*", tais quais formulários *online*, ferramentas de votação eletrônica, fóruns de discussão *online*, *e-consultations* e *virtual meetings* é fundamental (HYSON, 2010; NORRIS, 2002; WORLD BANK, 2013). Scott (2006) alerta, ainda, que o processo de democracia direta também requer dos governos políticas e programas específicos que reflitam o conhecimento coletivo e o comprometimento dos cidadãos. Ademais, são necessárias normas de governança da interatividade no chamado "*cyberspace*", provendo regras que organizem a participação eletrônica nos processos supracitados (MARLIN-BENNETT; THORNTON, 2012).

Sob a ótica da governança do setor público, a participação eletrônica reside, hoje, no coração do novo paradigma dos sistemas democráticos de governo (FREDERICKSON, 1991; KETTL, 2002; 2006). Enquanto alguns teóricos da democracia têm discutido sobre o declínio das instituições representativas (FISHKIN, 1991; NABATCHI, 2010; SKOCPOL, 2002), outros autores, por seu turno, têm se referido a novas formas de engajamento da população em movimentos denominados democracia deliberativa (FUNG; WRIGHT, 2001; SIRIANNI, 2009), os quais ofereceriam aos cidadãos novas oportunidades de participação, aumentando, por conseguinte, a transparência, a responsabilização e a legitimidade governamentais (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012).

De acordo com Johnston (2010), a participação eletrônica depende de uma "infraestrutura de governança", a qual se define como sendo a coleção de tecnologias,

sistemas, pessoas, políticas, práticas e relacionamentos que interagem a fim de suportar as atividades governamentais. Ainda de acordo com esse autor, as TIC seriam ferramentas de incremento da capacidade da sociedade de organizar, interagir e governar. Segundo Polat (2005), a governança contemporânea se inclina a abrir canais de participação e arenas de deliberação aos cidadãos. Essa dimensão democrática da governança requer o uso da internet como canal privilegiado, o qual atuaria no sentido de gerar cada vez mais participação dos cidadãos, por meio de ferramentas como *online polls*, *discussion forums*, e outras formas de *online consultation*. O Quadro 1 traz um sumário das hipóteses derivadas das categorias de análise da pesquisa.

**Quadro 1 – Sumário das hipóteses de pesquisa por categorias de análise.**

<b>Categorias de análise</b>	<b>Hipótese</b>
Participação eletrônica e governo eletrônico	<i>H<sub>1</sub>: Um alto grau de participação eletrônica está positivamente correlacionado com um alto grau de desenvolvimento do governo eletrônico, como um todo.</i>
	<i>H<sub>2</sub>: Um alto grau de participação eletrônica está positivamente correlacionado com um alto grau de desenvolvimento do governo eletrônico, especificamente no que tange à disponibilização de informações e serviços.</i>
Participação eletrônica e efetividade governamental	<i>H<sub>3</sub>: Quanto mais elevado o nível de participação eletrônica, mais elevado o nível de efetividade governamental.</i>
Participação eletrônica e <i>accountability</i>	<i>H<sub>4</sub>: Quanto mais elevado o nível de participação eletrônica, mais elevado o nível de responsabilização dos agentes públicos (<i>accountability</i>).</i>

Fonte: Os autores.

## Metodologia de pesquisa

### Seleção e coleta dos dados

Este trabalho fez opção por dois conjuntos de dados secundários obtidos a partir de duas grandes pesquisas mundiais: a “E-government Survey 2012”, realizada pela Organização das Nações Unidas (UNITED NATIONS, 2012), e a “Worldwide Governance Indicators 2011 Update”, realizada pelo Banco Mundial (KAUFMANN; KRAAY; MASTRUZZI, 2011). De acordo com Bryman e Cramer (2011), o uso de dados secundários remete à chamada “análise secundária”, ou seja, a apreciação de dados por pesquisadores que não estiveram envolvidos no seu processo de coleta.

Antes da descrição das variáveis de pesquisa, serão feitas três considerações sobre o par de conjuntos de dados utilizados. A primeira é que, em ambos os casos, trata-se de uma abordagem de mensuração que pondera que o fenômeno que se procura medir abrange diferentes dimensões, como é o caso de conceitos como governo, participação eletrônica, efetividade governamental e *accountability*. A ideia por trás dessa abordagem é que, quando o pesquisador está procurando desenvolver a medida de um fenômeno, os diferentes aspectos ou componentes desse conceito devem ser sopesados (LAZARSFELD, 1958). A segunda consideração sobre os conjuntos de dados utilizados neste trabalho é que, em ambos os casos, não se baseiam em amostras, mas na população total, o que proporciona a oportunidade de se obter um panorama completo dos fenômenos abordados (BRYMAN; CRAMER, 2011). A terceira e última consideração sobre os conjuntos de indicadores usados neste estudo é que a utilização de dados secundários apresenta uma série de vantagens, quando comparada com a análise de dados primários, a saber (DALE; ARBER; PROCTOR, 1988): a) Economia de tempo e de recursos no processo de coleta. Como consequência, pode ser dedicado

mais tempo especificamente à etapa de análise de dados; b) Acesso a dados de alta qualidade. Geralmente, trata-se de dados obtidos por meio de procedimentos rigorosos de coleta, com alcance de ampla cobertura, muitas vezes abrangendo níveis nacionais ou internacionais e contando com a participação de pesquisadores altamente qualificados na empreitada; c) Oportunidade para a realização de variadas análises: cortes longitudinais, transversais (*cross-section*) e de subgrupos; e d) Possibilidade de haver novas interpretações a partir da reanálise dos dados, ou seja, há, virtualmente, infinitas diferentes formas de se trabalhar com os dados daquela usada na análise primária.

### Variáveis de pesquisa

A partir dos dois conjuntos de dados secundários escolhidos para este estudo, foram selecionados cinco indicadores para serem utilizados como variáveis representativas do presente modelo teórico de pesquisa: dois relativos ao governo eletrônico, um relativo à participação eletrônica, um relativo à efetividade governamental e um relativo à *accountability*, cujas características primordiais se encontram sumarizadas no Quadro 2, apresentado em seguida.

O “E-government Development Index (EGDI)” – que pode ser traduzido para o português como Índice de Desenvolvimento do Governo Eletrônico – leva em conta tanto a capacidade quanto a disposição do setor público na implementação das TIC, considerando não somente a execução das funções de governo e a disponibilização de serviços públicos, mas também o aprimoramento da informação e do conhecimento para os cidadãos. De acordo com esse conceito, o termo “capacidade” representa a competência sistêmica do Estado em termos financeiros, regulatórios, administrativos, infraestruturais e humanos. Já o significado do termo “disposição” reside no comprometimento governamental na provisão de informações e conhecimento aos cidadãos, a fim de aumentar seu *empowerment* (UNITED NATIONS, 2005a).

O indicador “Serviços *Online*”, por sua vez, busca aferir o desempenho dos países segundo um modelo de maturidade de quatro estágios. Esse modelo assume, baseado na observação extensiva e reflexão entre *experts*, que os países, corriqueiramente, iniciam seu desenvolvimento com uma presença emergente *online* com websites simples, progredem para um estado aperfeiçoado, com a implantação de conteúdo multimídia e interação de duas vias, avançam para um nível transacional com vários serviços providos *online* e governos solicitando *inputs* dos cidadãos em matérias de políticas públicas, para, finalmente, alcançar um estado de rede conectada de funções integradas, com compartilhamento de dados generalizado e consulta rotineira aos cidadãos, usando redes sociais e ferramentas relacionadas (UNITED NATIONS, 2012).

Já o indicador “Participação Eletrônica” busca aferir a qualidade do quarto estágio (serviços conectados) do primeiro componente do EGDI (Serviços *Online*). Ele é obtido por meio de um questionário cujas perguntas se subdividem em três categorias focadas, respectivamente, no uso da internet como facilitador: da provisão de informações dos governos aos cidadãos para fins de tomada de decisão (*e-information sharing*); da interação com *stakeholders* com o objetivo de incrementar os processos deliberativos e a participação da sociedade (*e-consultation*); e do engajamento dos cidadãos, favorecendo seus *inputs* nos processos de tomada de decisão (*e-decision making*) (UNITED NATIONS, 2012).

Por seu turno, a variável “Voz e Responsabilização” representa uma das dimensões da governança do setor público referente ao processo pelo qual os governos são escolhidos, monitorados e substituídos, e busca capturar as percepções da extensão em que os cidadãos de determinado país ou território são capazes de participar na escolha de seus governos, assim como as liberdades de expressão e de associação e a liberdade dos meios de comunicação, bem como a responsabilização dos agentes públicos (KAUFMANN; KRAAY; MASTRUZZI, 2011).

Por fim, a segunda variável utilizada nesta pesquisa, representando uma das dimensões da governança do setor público, foi a chamada “Efetividade Governamental”, integrante da área relativa à capacidade dos governos de formular e implementar

sólidas políticas públicas efetivamente. Essa variável busca capturar as percepções sobre a qualidade dos serviços públicos e dos servidores públicos e seu grau de independência a pressões políticas e acerca da qualidade da formulação e implementação de políticas públicas, bem como a credibilidade dos governos quanto ao compromisso com essas políticas (KAUFMANN; KRAAY; MASTRUZZI, 2011).

**Quadro 2 – Características das variáveis de pesquisa.**

Variável	Tipo de escala de medida	Amplitude de variação	Tamanho do universo	Data de coleta primária	Fonte primária
E-Government Development Index (EGDI)	Intervalar	0 – 1	193 países	2012	United Nations E-Government Survey
Serviços <i>Online</i>	Intervalar	0 – 1	193 países	2012	United Nations E-Government Survey
Participação Eletrônica	Intervalar	0 – 1	193 países	2012	United Nations E-Government Survey
Voz e Responsabilização	Intervalar	-2,5 – 2,5	213 países e territórios	2011	World Bank Worldwide Governance Indicators
Efetividade Governamental	Intervalar	-2,5 – 2,5	213 países e territórios	2011	World Bank Worldwide Governance Indicators

Fonte: Os autores.

A fim de se realizar comparações continentais entre blocos de países, este trabalho adotou o critério de agrupamento oriundo da classificação da United Nations Statistics Division<sup>1</sup>. De acordo com essa classificação, os 193 países membros da ONU são divididos em cinco continentes (com as respectivas subdivisões internas a cada bloco): África (54 países); Américas (35 países); Ásia (47 países); Europa (43 países); e Oceania (14 países). Cabe esclarecer que, embora os indicadores escolhidos para representar as dimensões do governo eletrônico alcancem, em alguns casos, uma cobertura de até 213 países e territórios, este trabalho considerou apenas aqueles integrantes da ONU, pois a pesquisa sobre governo eletrônico a partir da qual se extraíram os dados secundários leva em conta somente os membros daquela entidade. Além disso, embora a ONU conte, a partir de 2012, com 193 países, foram considerados apenas 192, pois na pesquisa do Banco Mundial de 2011 o Sudão do Sul ainda não figura como um Estado independente.

## Apresentação e discussão dos resultados

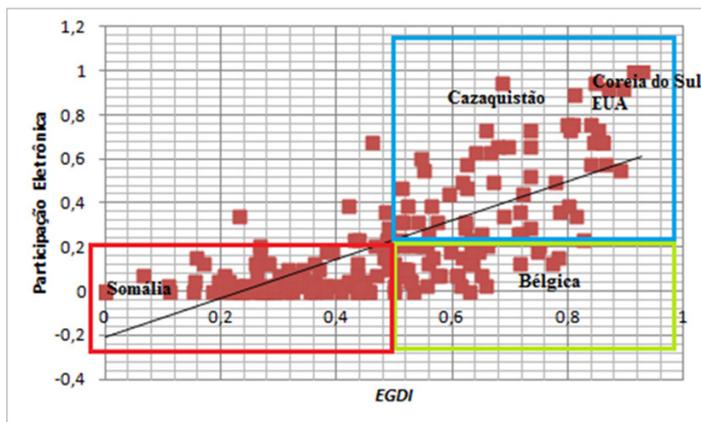
*H<sub>1</sub>: Um alto grau de participação eletrônica está positivamente correlacionado com um alto grau de desenvolvimento do governo eletrônico, como um todo.*

A fim de se analisar a associação entre o nível de participação eletrônica e o índice de desenvolvimento do governo eletrônico, como um todo, foram escolhidas as variáveis Participação Eletrônica e EGDI. Ao empregar-se a técnica estatística,

<sup>1</sup> Mais detalhes podem ser obtidos a partir do sítio: <<http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49regin.htm>>.

denominada correlação linear de Pearson<sup>2</sup>, obteve-se o resultado de  $r = 0,726$  ( $N = 192$ ,  $p < 0,001$ ), o que caracteriza uma correlação de forte magnitude. O respectivo coeficiente de determinação, obtido desse valor, é  $r^2 = 0,5270$ . Isso significa que as variáveis supracitadas guardam um percentual de 52,70% de variância compartilhada. A partir desses resultados, utilizaram-se balizadores adicionais como forma de complementar os achados. Nesse caso, lançou-se mão das médias do índice de Participação Eletrônica e do EGDI.

Considerando-se os 65 países posicionados acima da média do indicador Participação Eletrônica (0,2236), constata-se que 59 também apresentam índices acima da média do EGDI (0,4896). Por outro lado, entre os 127 países dispostos abaixo da média do indicador Participação Eletrônica, verifica-se que 87 igualmente exibem índices abaixo da média do EGDI. A análise do Gráfico 1 ajuda a visualizar esses achados.



**Gráfico 1 – Relação entre Participação Eletrônica e EGDI.**

Fonte: Os autores.

Há um grupo de casos, mais disperso e mais deslocado da linha de tendência de correlação (destacado na cor azul), composto por países acima da média do indicador Participação Eletrônica e também acima da média do EGDI. A esse rol pertencem os líderes dos *rankings* de Participação Eletrônica e do EGDI, Coreia do Sul e Holanda. Situado abaixo desse grupo, no quadrante inferior direito do plano cartesiano, realçado na cor verde, existem casos mais concentrados e mais próximos à linha de tendência; trata-se de países também acima da média do EGDI, mas abaixo da média do índice Participação Eletrônica, como, por exemplo, a Bélgica, 24ª colocada em termos do EGDI, mas ocupante da longínqua 89ª posição em função da Participação Eletrônica.

Um terceiro grupo, ainda mais concentrado e mais próximo à linha de tendência, é formado por países igualmente abaixo da média do EGDI e da média do indicador Participação Eletrônica, como é o caso da Somália, 4ª pior colocada pelo *ranking* do EGDI e ocupante da 123ª posição no *ranking* de Participação Eletrônica. Por fim, constata-se a existência de alguns poucos casos não enquadrados em nenhuma das

<sup>2</sup> O resultado do emprego dessa técnica é o chamado coeficiente de correlação produto-momento de Pearson ("r de Pearson"). O coeficiente de correlação é uma proporção entre a covariância (variância compartilhada pelas duas variáveis) e uma medida das variações separadas. Suas características são as seguintes: o coeficiente varia entre zero (não há relação entre as duas variáveis) e 1 (há uma relação perfeita entre as duas variáveis), indicando a força do relacionamento. É possível também, a partir do r de Pearson, atribuir o grau de magnitude das correlações. Valores de r entre 0,1 e 0,29 denotam correlações fracas. Quando os índices variam de 0,3 a 0,49, por sua vez, a magnitude das correlações é média. As fortes correlações, por fim, apresentam r entre 0,5 a 1,0. Na análise de dados desta pesquisa também se lançou mão dos chamados "coeficientes de determinação" das correlações ( $r^2$ ), derivados do quadrado do coeficiente de correlação produto-momento de Pearson, os quais explicam o grau de variância compartilhada entre as variáveis.

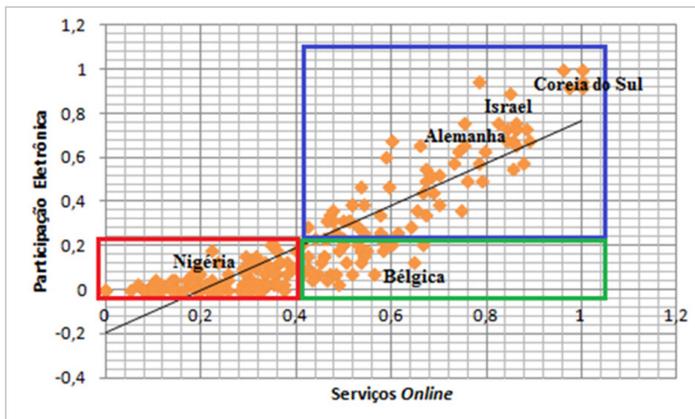
três categorias descritas anteriormente; trata-se de países afastados da linha de tendência de correlação apresentada, detentores de índices de Participação Eletrônica acima da média e valores do EGDI abaixo da média internacional para esse indicador.

Em virtude desses achados e constatações adicionais, conclui-se que a primeira hipótese desta pesquisa foi aceita, ou seja, quanto maior o grau de participação eletrônica, maior tende a ser o grau de desenvolvimento do governo eletrônico, como um todo.

*H<sub>2</sub>: Um alto grau de participação eletrônica está positivamente correlacionado com um alto grau de desenvolvimento do governo eletrônico, especificamente no que tange à disponibilização de informações e serviços.*

Com o objetivo de se examinar o relacionamento entre o grau de participação eletrônica e o nível de desenvolvimento do governo eletrônico, nomeadamente o que se refere à disponibilização de informações e serviços, selecionaram-se as variáveis Participação Eletrônica e Serviços *Online*. Chegou-se, então, ao resultado do teste de análise bivariada (correlação linear de Pearson):  $r = 0,889$  ( $N = 192$ ,  $p < 0,001$ ), valor que denota a existência de uma forte associação entre as variáveis em questão. Ao derivar-se o coeficiente de determinação dessa relação, obtém-se  $r^2 = 0,7903$ , cujo significado é que 79,03% da variância nos escores do indicador Participação Eletrônica pode ser explicada pela variância nos escores do índice Serviços *Online*; por outro lado, isso também significa que somente 20,97% da variância entre as variáveis supracitadas é explicada por outros fatores.

Com o intuito de se confirmar esses resultados, foram empregados critérios complementares de análise: a média do indicador Participação Eletrônica e a média do índice Serviços *Online*. Na faixa superior, entre os 65 países situados acima da média do indicador Participação Eletrônica (0,2236), constata-se que apenas três não estão acima da média do índice Serviços *Online* (0,4343). Na faixa inferior, entre os 127 países abaixo da média do indicador Participação Eletrônica, nota-se que 87 ostentam valores abaixo da média do índice de Serviços *Online*. O Gráfico 2 permite a observação dessas constatações.



**Gráfico 2 – Relação entre Participação Eletrônica e Serviços *Online*.**

Fonte: Os autores.

Verifica-se, mais uma vez, a forte concentração de casos (127) abaixo da média do indicador Participação Eletrônica. Além disso, é claro o agrupamento em torno da linha de tendência apresentada, confirmando o forte grau de correlação encontrado no teste paramétrico.

A distribuição dos casos pode ser nitidamente dividida em três agrupamentos. O primeiro, localizado no quadrante superior direito do plano cartesiano, destacado na cor azul, reúne países acima da média do indicador Participação Eletrônica e também acima da média do índice Serviços *Online*. A este grupo pertence a Coreia do Sul, líder dos *rankings* de Participação Eletrônica e de Serviços *Online*. Logo abaixo

desse grupo há outra reunião de casos, realçados na cor verde, composta por países igualmente acima da média do indicador Serviços *Online*, mas abaixo da média do índice Participação Eletrônica, como é o caso da Bélgica. O terceiro agrupamento, mais concentrado e mais próximo à linha de tendência que os demais, representa países abaixo da média tanto do indicador Participação Eletrônica quanto do índice de Serviços *Online*, como a Nigéria. Por fim, constata-se que nenhum caso deixa de se enquadrar nas três categorias descritas anteriormente; ou seja, não há países que ostentam índices de Participação Eletrônica acima da média conjugados com índices de Serviços *Online* abaixo da média mundial.

Por todas essas constatações e resultados, a conclusão a que se chega é que a segunda hipótese desta pesquisa foi aceita: elevados graus de participação eletrônica estão fortemente associados a altos níveis de desenvolvimento do governo eletrônico, especificamente no que tange à disponibilização de informações e serviços.

A aceitação da primeira e da segunda hipótese deste trabalho, em conjunto, conforme exposto anteriormente, confirma empiricamente o que a literatura tem associado na teoria: o desenvolvimento do governo eletrônico e a participação eletrônica (ALONSO; FERNEDA; BRAGA, 2011; BIMBER, 2000; 2001; CENTER FOR DEMOCRACY AND TECHNOLOGY, 2002; CHADWICK; MAY, 2003; COLEMAN, 1999; DAWES; GREGG; AGOURIS, 2004; EUROPEAN COMMUNITIES, 2003; GIBSON; LUSOLI; WARD, 2005; JAEGER, 2003; KERSTEN, 2003; LAMBRINOUDAKIS et al., 2003; LÉVY, 2004; LÖFSTEDT, 2005; MISURACA, 2009; NATIONAL INFORMATION SOCIETY AGENCY, 2008; PINA; TORRES; ROYO, 2007; REECE, 2006; ROBERTSON; VATRAPU, 2010; STAHL, 2005; STARR, 2010; UNITED NATIONS, 2003; 2004; 2005a; 2005b; 2008; UNITED NATIONS; AMERICAN SOCIETY FOR PUBLIC ADMINISTRATION, 2002).

Além disso, os resultados dos dois testes paramétricos, confrontando o desenvolvimento do governo eletrônico com a participação eletrônica, trouxe à tona uma contribuição não prevista anteriormente na teoria: a variância nos escores referentes à participação eletrônica pode ser mais explicada pela variância nos escores relativos à disponibilização de informações e serviços eletrônicos aos cidadãos (79,03%) do que pelo desenvolvimento do governo eletrônico como um todo (52,70%).

*H<sub>3</sub>: Quanto mais elevado o nível de participação eletrônica, mais elevado o nível de efetividade governamental.*

Objetivando-se verificar o relacionamento entre o grau de participação eletrônica e o índice de efetividade governamental, foram escolhidas as variáveis Participação Eletrônica e Efetividade Governamental. Obteve-se, então, o coeficiente de correlação linear de Pearson  $r = 0,619$  ( $N = 190$ ,  $p < 0,001$ ), ou seja, uma forte correlação. Derivando-se esse valor, obtém-se o coeficiente de determinação  $r^2 = 0,3831$ . O significado desse resultado é que as variáveis associadas apresentam 38,31% de variância compartilhada.

Tais achados devem, então, ser ratificados por intermédio de parâmetros complementares, como a média do índice de Participação Eletrônica e as categorias de governança<sup>3</sup>. Considerando-se os 63 países do terço superior da distribuição, considerados "sem problemas de governança" (índice de Efetividade Governamental entre 0,1943 e 2,2478), verifica-se que 24 situam-se abaixo da média de Participação Eletrônica (0,2236).

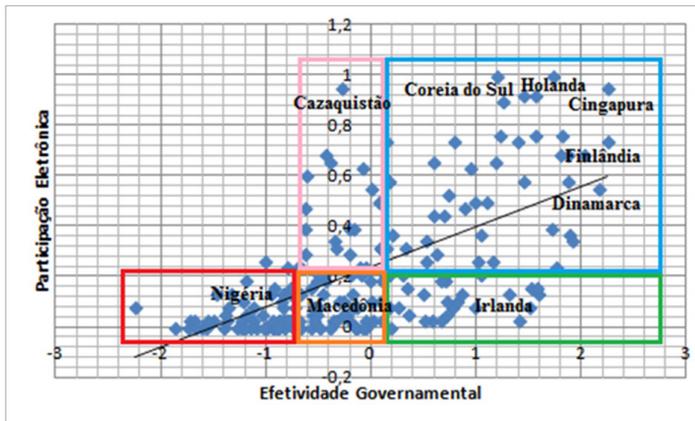
Entre os 64 países do terço intermediário de distribuição, denominados "neutros" (índice de Efetividade Governamental entre -0,6288 e 0,1831), constata-se que 44 estão abaixo da média internacional de Participação Eletrônica. Já entre os 63 países do terço inferior de distribuição, classificados "com problemas de governança" (índice de Efetividade Governamental entre -2,2416 e -0,6311), somente cinco se posicionam

<sup>3</sup> As categorias de governança decorrem da possibilidade teórica de se reunir os países em três amplos grupos, com intervalo de confiança de 90%: primeiro, aqueles que são considerados "com problemas de governança", ou seja, correspondem ao grupo de casos situados no terço inferior da distribuição das variáveis. Segundo, aqueles países que são denominados "neutros", posicionados no terço intermediário da distribuição das variáveis. Terceiro e último, aqueles países que são classificados como "sem problemas de governança", que se referem ao grupo de casos que se encontra no terço superior da distribuição das variáveis (UNITED NATIONS, 2007).

acima da média de Participação Eletrônica. Analisando-se o Gráfico 3, apresentado a seguir, constatam-se visualmente os achados descritos anteriormente.

Em primeiro lugar, percebe-se que há grupos de casos mais dispersos e outros mais concentrados. O retângulo na cor azul, situado no quadrante superior direito, é um agrupamento mais disperso, composto por países com índices acima da média de Participação Eletrônica e "sem problemas de governança". A esse grupo pertencem os líderes do *ranking* de Efetividade Governamental, Cingapura (2,2478), Finlândia (2,2407) e Dinamarca (2,1669), e os líderes do *ranking* de Participação Eletrônica, Coreia do Sul e Holanda.

No realce na cor verde, também há uma reunião de casos mais dispersa, composta por países abaixo da média mundial de Participação Eletrônica, mas "sem problemas de governança", como a Irlanda. O terceiro agregado de casos dispersos (retângulo rosa) é integrado por países acima da média de Participação Eletrônica e pertencentes à categoria de governança dos "neutros", como o Cazaquistão.



**Gráfico 3 – Relação entre Participação Eletrônica e Efetividade Governamental.**

Fonte: Os autores.

Quanto aos grupos mais concentrados, há duas divisões, ambas situadas abaixo da média de Participação Eletrônica. Da primeira, destacada na cor laranja, fazem parte países da classe de governança dos "neutros", como, por exemplo, a Macedônia. Da segunda divisão de casos, destacada na cor vermelho, fazem parte países classificados na categoria de "com problemas de governança", como a Nigéria. Praticamente não há casos situados acima da média de Participação Eletrônica "com problemas de governança".

Conclui-se, destarte, pela aceitação da terceira hipótese desta pesquisa: altos graus de participação eletrônica tendem a estar fortemente associados a altos índices de efetividade governamental.

A aceitação da terceira hipótese deste trabalho, conforme exposto anteriormente, confirma empiricamente o que a literatura tem associado na teoria: a participação eletrônica e a efetividade governamental (BRAGA et al., 2008; DAWES, 2008; EUROPEAN UNION, 2001; HAMMERMAN, 2005; LIM; TANG, 2008; LÖFSTEDT, 2005; MISURACA, 2009; PINA; TORRES; ROYO, 2007; POLAT, 2005; ROBERTSON; VATRAPU, 2010).

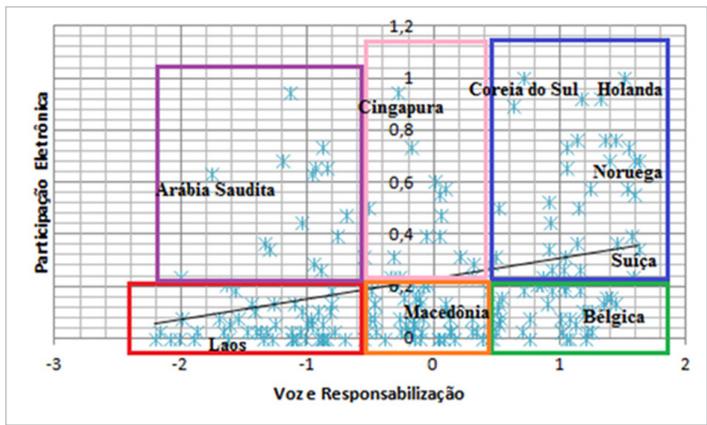
*H<sub>4</sub>: Quanto mais elevado o nível de participação eletrônica, mais elevado o nível de responsabilização dos agentes públicos (accountability).*

A fim de se analisar a associação entre o grau de participação eletrônica e o índice de responsabilização dos agentes públicos, foram escolhidas as variáveis Participação Eletrônica e Voz e Responsabilização.

Ao empregar-se a técnica estatística (correlação linear de Pearson), obteve-se o resultado de  $r = 0,313$  ( $N = 192$ ,  $p < 0,001$ ), o que caracteriza uma correlação de média magnitude. O respectivo coeficiente de determinação, obtido desse valor,

é  $r^2 = 0,0979$ . Isso significa que 9,79% da variância nos escores do indicador Participação Eletrônica pode ser explicada pela variância nos escores do indicador Voz e Responsabilização (e vice-versa). Foram usados, então, critérios auxiliares a fim de se confirmar esses resultados: média do índice Participação Eletrônica e categorias de governança. No estrato superior dos 64 países qualificados como “sem problemas de governança” (índice de Voz e Responsabilização entre 0,4937 e 1,6182), constata-se que metade (32 casos) se posiciona acima da média de Participação Eletrônica (0,2236). Entre os 64 países do estrato mediano, da classe dos “neutros” (índice de Voz e Responsabilização entre -0,5327 e 0,4856), nota-se que pouco mais de um quarto (16) está situado acima da média de Participação Eletrônica.

No estrato inferior, entre os 64 países do conjunto “com problemas de governança” (índice de Voz e Responsabilização entre -2,2078 e -0,5578), somente 16 se posicionam acima da média de Participação Eletrônica. O Gráfico 4, apresentado a seguir, ilustra essas constatações. Em primeiro lugar, fica bastante evidente que a maior parte dos países (127) se posiciona abaixo da média de Participação Eletrônica. Além disso, os casos podem ser divididos em seis setores. Os três primeiros, compostos de casos acima da média de Participação Eletrônica, são grupos mais dispersos. No destaque na cor azul, enquadram-se os países “sem problemas de governança”, como os líderes do ranking de Voz e Responsabilização, Noruega e Suíça, e os líderes do ranking de Participação Eletrônica, Coreia do Sul e Holanda. Realçado na cor rosa se encontram os países integrantes da categoria de governança “neutros”, como, por exemplo, Cingapura. No retângulo da cor violeta, por sua vez, posicionam-se os países “com problemas de governança”, como a Arábia Saudita.



**Gráfico 4 – Relação entre Participação Eletrônica e Voz e Responsabilização.**

Fonte: Os autores.

Os três outros setores, compostos de países abaixo da média de Participação Eletrônica, são grupos mais concentrados, pois reúnem mais de dois terços da distribuição dos casos analisados.

No destaque na cor verde agrupam-se países “sem problemas de governança”, como a Bélgica. No retângulo da cor laranja situam-se os países da categoria de governança denominada “neutros”; aqui se encontra, por exemplo, a Macedônia. O realce na cor vermelha, por fim, agrega países “com problemas de governança”, como é o caso de Laos.

A par dessas constatações, a conclusão é que a quarta hipótese desta pesquisa foi aceita, porque foi comprovada a associação positiva de média magnitude entre elevados graus de participação eletrônica e altos índices de responsabilização dos agentes públicos (*accountability*).

A aceitação da quarta hipótese deste trabalho, conforme exposto anteriormente, confirma empiricamente o que a literatura tem associado na teoria: a participação

eletrônica e a responsabilização dos agentes públicos (BRAGA et al., 2008; DAWES, 2008; EUROPEAN UNION, 2001; HAMMERMAN, 2005; LIM; TANG, 2008; LÖFSTEDT, 2005; MISURACA, 2009; PINA; TORRES; ROYO, 2007; POLAT, 2005; ROBERTSON; VATRAPU, 2010).

O Quadro 3, apresentado a seguir, traz um sumário dos resultados dos testes de hipóteses realizados nesta seção, agrupados por categorias de análise desenvolvidas a partir do modelo teórico de pesquisa.

**Quadro 3 – Sumário dos resultados dos testes de hipóteses por categorias de análise.**

<b>Categorias de análise</b>	<b>Hipótese</b>	<b>Resultado</b>
Participação Eletrônica e Governo Eletrônico	<i>H<sub>1</sub>: Um alto grau de participação eletrônica está positivamente correlacionado com um alto grau de desenvolvimento do governo eletrônico, como um todo.</i>	Aceita
	<i>H<sub>2</sub>: Um alto grau de participação eletrônica está positivamente correlacionado com um alto grau de desenvolvimento do governo eletrônico, especificamente no que tange à disponibilização de informações e serviços.</i>	Aceita
Participação Eletrônica e Efetividade Governamental	<i>H<sub>3</sub>: Quanto mais elevado o nível de participação eletrônica, mais elevado o nível de efetividade governamental.</i>	Aceita
Participação Eletrônica e Accountability	<i>H<sub>4</sub>: Quanto mais elevado o nível de participação eletrônica, mais elevado o nível de responsabilização dos agentes públicos (accountability).</i>	Aceita

Fonte: Os autores.

## Conclusões

A ideia de se estudar as relações entre a participação eletrônica e temas como o desenvolvimento do governo eletrônico, efetividade governamental e *accountability* surgiu da necessidade de se aprofundar a compreensão sobre o estágio atual de transição pelo qual passa a Administração Pública, a partir de um modelo que já não responde efetiva e tempestivamente às demandas da sociedade, em direção ao paradigma denominado de “Governança Responsiva”.

A literatura do setor público tem, frequentemente, apontado a emergência de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e seus desdobramentos, como fatores de impulso à referida mudança. Isso se deve a características como automação e digitalização dos processos, virtualização das interações, interatividade e ubiquidade, que favorecem a participação eletrônica em um ambiente marcado pela transparência e pela crescente cobrança por maiores graus de efetividade e responsabilização dos agentes públicos.

Muito embora a literatura seja farta em trabalhos que vinculem a participação eletrônica a várias propriedades da governança do setor público, a realização de estudos empíricos, objetivando comprovar essas correlações, é bastante escassa. Tal constatação decorre, em primeiro lugar, da natureza complexa dos dois referidos campos do conhecimento; em segundo lugar, do estágio de desenvolvimento incipiente em que se encontram os trabalhos sobre governo eletrônico e também sobre governança do setor público. A presente pesquisa buscou, portanto, preencher essa lacuna.

A análise dos dados coletados revelou que um alto grau de participação eletrônica está positivamente correlacionado a um alto grau de desenvolvimento do governo eletrônico, como um todo. Evidenciou-se, ainda, que um alto grau de participação eletrônica está positivamente correlacionado a um alto grau de desenvolvimento do governo eletrônico, particularmente no que tange à disponibilização de informações e serviços.

Especificamente, a participação eletrônica está mais correlacionada ao desenvolvimento do governo eletrônico no que se refere à disponibilização de informações e serviços pelos governos. Essa constatação traz um novo elemento teórico sobre os temas abordados nesta pesquisa, pois não havia sido prevista na revisão de literatura.

Foi verificado, ainda, que quanto mais elevado o nível de participação eletrônica, mais elevado o nível de efetividade governamental. E também foi constatado que, quanto mais elevado o nível de participação eletrônica, mais elevado o nível de *accountability*, muito embora se trate de uma associação de força média.

Em particular, a participação eletrônica está mais fortemente associada ao desenvolvimento do governo eletrônico do que à *accountability* ou à efetividade governamental.

Por fim, este trabalho, em função de limitações intrínsecas, como tempo restrito ou delimitação do objeto de estudo, e limitações extrínsecas, como a indisponibilidade de dados, suscita uma série de trabalhos futuros. Em primeiro lugar, as categorias de análise construídas a partir do modelo teórico da presente pesquisa poderiam ser utilizadas em estudos que se utilizassem de bases de dados distintas das que foram selecionadas para este trabalho.

Em segundo lugar, seria possível realizar, com as mesmas categorias desta pesquisa, estudos de corte longitudinal, com grupos menores de países, por regiões, por grupos econômicos, ou mesmo poderiam ser realizados estudos sobre casos individuais. Em terceiro lugar, poderiam ser levados a cabo outros trabalhos empíricos, a partir dessas mesmas categorias de análise, mas empregando-se uma estratégia de pesquisa diversa, qual seja, qualitativa, fruto de uma abordagem indutiva e subjetiva dos fenômenos.

Em quarto e último lugar, havendo dados disponíveis para tal, seria possível realizar estudos que abordassem governo, participação eletrônica e *accountability* em função de outras categorias de análise, como, por exemplo, a eficiência governamental.

## Referências

- ABRAMSON, J. B.; ARTERTON, C.; ORREN, G. R. *The electronic commonwealth: the impact of new media technologies on democratic politics*. New York: Basic Books, 1988.
- ALONSO, L. B. N.; FERNEDA, E.; BRAGA, L. V. Governo eletrônico e políticas públicas: análise sobre o uso da certificação digital no Brasil. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 21, n. 2, p. 13-24, 2011.
- ASSMANN, S.; MASLOW, S. "Digital government" in Japan: a selective survey of Japanese Ministry web sites. *Asian Politics & Policy*, v. 2, n. 2, p. 291-294, 2010.
- BAKRI, S. H. Development of e-government: a STOPE view. *International Journal of Network Management*, v. 14, n. 5, p. 339-350, 2004.
- BARZELAY, M. *The new public management: improving research and policy dialogue*. Berkeley: University of California Press, 2001.
- BASU, S. E-government and developing countries: an overview. *International Review of Law, Computers & Technology*, v. 18, n. 1, p. 109-132, 2004.
- BECKER, T. Rating the impact of new technologies on democracy. *Communication of the ACM*, v. 44, Issue 1, p. 39-43, 2001.

- BEVIR, M.; RHODES, R. A. W.; WELLER, P. Traditions of governance: interpreting the changing role of the public sector. *Public Administration*, v. 81, n. 1, p. 1-17, 2003.
- BIMBER, B. The study of information technology and civic engagement. *Political Communication*, v. 17, n. 4, p. 239-333, 2000.
- BIMBER, B. Information and civic engagement in America: the search for political effect of the internet. *Political Research Quarterly*, v. 54, n. 1, p. 53-67, 2001.
- BRAGA, L. V. Inclusão digital: fator essencial ao progresso do governo eletrônico no Brasil. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental: Res Pvblica*, v. 6, n. 2, p. 53-76, 2007.
- BRAGA, L. V. Certificação digital: a chave para um governo eletrônico seguro. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental: Res Pvblica*, v. 8, n. 2, p. 45-59, 2009.
- BRAGA, L. V. et al. O papel do governo eletrônico no fortalecimento da governança do setor público. *Revista do Serviço Público*, v. 59, n. 1, p. 5-21, 2008.
- BRYMAN, A.; CRAMER, D. *Quantitative data analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: a guide for social scientists*. Abingdon: Routledge, 2011.
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. The design and implementation of cross-sector collaborations: propositions from the literature. *Public Administration Review*, v. 66, Special Issue, p. s44-s55, 2006.
- CENTER FOR DEMOCRACY AND TECHNOLOGY. *The e-government handbook for developing countries*. Washington, DC: The World Bank Information for Development Program, 2002.
- CHADWICK, A.; MAY, C. Interaction between states and citizens in the age of the internet: "e-government" in the United States, Britain, and the European Union. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, v. 16, n. 2, p. 271-300, 2003.
- COLEMAN, S. Can the new media invigorate democracy? *Political Quarterly*, v. 70, n. 2, p. 16-22, 1999.
- COLEMAN, S. New mediation and direct representation: reconceptualizing representation in the digital age. *New Media and Society*, v. 7, n. 2, p. 177-198, 2005.
- COMPAINE, B. M. (Ed.). *The digital divide: facing a crisis or creating a myth?* Cambridge: MIT Press Sourcebooks, 2001.
- COOK, I.; HOROBIN, G. Implementing e-government without promoting dependence: open source software in developing countries in Southeast Asia. *Public Administration and Development*, v. 26, n. 4, p. 279-289, 2006.
- DAHL, R. A. *Polyarchy: participation and opposition*. New Haven: Yale University Press, 1971.
- DALE, A; ARBER, S; PROCTOR, M. *Doing secondary analysis*. New York: HarperCollins, 1988.
- DAWES, S. S. The evolution and continuing challenges of e-governance. *Public Administration Review*, v. 68, Special Issue, p. s86-s102, 2008.
- DAWES, S. S.; GREGG, V.; AGOURIS, P. Digital government research: investigations at the crossroads of social and information science. *Social Science Computer Review*, v. 22, n. 1, p. 5-10, 2004.
- DUNLEAVY, P. et al. New public management is dead – long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 16, n. 3, p. 467-494, 2006.

- DYSON, E. *Release 2.1: a design for living in the digital age*. London: Penguin, 1998.
- EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.
- EUROPEAN COMMUNITIES. *The role of e-government for Europe's future*. Brussels: Commission of the European Communities, 2003.
- EUROPEAN UNION. *European governance: a white paper*. Brussels: Commission of the European Communities, 2001.
- FATTORE, G.; DUBOIS, H. F. W.; LAPENTA, A. Measuring new public management and governance in political debate. *Public Administration Review*, v. 72, n. 2, p. 218-227, 2012.
- FERNEDA, E.; ALONSO, L. B. N.; BRAGA, L. V. Digital certification in the Brazilian e-government. *Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 8, n. 2, p. 331-346, 2011.
- FISHKIN, J. S. *Democracy and deliberation: new directions for democratic reform*. New Haven: Yale University Press, 1991.
- FREDERICKSON, H. G. Toward a theory of the public for public administration. *Administration & Society*, v. 22, n. 4, p. 395-417, 1991.
- FUNG, A.; WRIGHT, E. O. *Deepening democracy: institutional innovations in empowered participatory governance*. New York: Verso, 2001.
- GIBSON, R. K. Elections online: assessing internet voting in light of the Arizona Democratic primary. *Political Science Quarterly*, v. 116, n. 4, p. 561-583, 2001.
- GIBSON, R. K. New media and the revitalization of politics. *Representation*, v. 45, n. 3, p. 289-299, 2009.
- GIBSON, R. K.; LUSOLI, W.; WARD, S. J. Online participation in the UK: testing a "contextualised" model of internet effects. *British Journal of Politics and International Relations*, v. 7, n. 4, p. 561-583, 2005.
- HAGUE, B.; LOADER, B. *Digital democracy: discussion and decision making in the internet age*. Abingdon: Routledge, 1999.
- HAMMERMAN, C. Lessons learned in Michigan: best practices for local e-government. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, v. 31, n. 3, p. 17-19, 2005.
- HEINTZE, T.; BRETSCHEIDER, S. Information technology and restructuring in public organizations: does adoption of information technology affect organizational structures, communications, and decision making? *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 10, n. 4, p. 801-830, 2000.
- HYSON, S. The ombudsman and e-government in Canada. *Canadian Public Administration*, v. 53, n. 2, p. 183-200, 2010.
- JAEGER, P. T. The endless wire: e-government as global phenomenon. *Government Information Quarterly*, v. 20, n. 4, p. 323-331, 2003.
- JOHNSTON, E. Governance infrastructures in 2020. *Public Administration Review*, v. 70, Special Issue, p. s122-s128, 2010.
- KANG, S.; GEARHART, S. E-government and civic engagement: how is citizens' use of city web sites related with civic involvement and political behaviors? *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, v. 54, n. 3, p. 443-462, 2010.
- KAUFMANN, D.; KRAAY, A.; MASTRUZZI, M. *Worldwide governance indicators 2011 update: aggregate governance indicators 1996-2010*. Washington, DC: The World Bank Development Research Group, 2011.

- KELLOGG, W. A.; MATHUR, A. Environmental justice and information technologies: overcoming the information access paradox in urban communities. *Public Administration Review*, v. 63, n. 5, p. 573-85, 2003.
- KERSTEN, G. E. E-democracy and participatory decision processes: lessons from e-negotiation experiments. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, v. 12, n. 2-3, p. 127-143, 2003.
- KETTL, D. F. *The transformation of governance: public administration for twenty-first century America*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2002.
- KETTL, D. F. Managing boundaries in American administration: the collaborative imperative. *Public Administration Review*, v. 66, Special Issue, p. s10-s19, 2006.
- KRAUT, R. et al. Internet paradox: a social technology that reduces social involvement and psychological well-being? *American Psychologist*, v. 53, n. 9, p. 1017-1072, 1998.
- KRUEGER, B. S. Assessing the potential of internet political participation in the United States: a resource approach. *American Politics Research*, v. 30, n. 5, p. 476-498, 2002.
- LAMBRINOUDAKIS, C. et al. Security requirements for e-government services: a methodological approach for developing a common PKI-based security policy. *Computer Communications*, v. 26, n. 16, p. 1873-1883, 2003.
- LAZARSELD, P. Evidence and inference in social research. *Daedalus*, v. 87, Fall 1958, p. 99-130, 1958.
- LEE, J. Internet politics: is it another new media with politics, or business, as usual? *Review of Communication*, v. 9, n. 2, p. 164-167, 2009.
- LÉVY, P. *Ciberdemocracia*. Lisboa: Instituto Piaget, 2004.
- LIM, J. H.; TANG, S. Democratization and environmental policy-making in Korea. *Governance: An International Journal of Policy, Institution, and Administration*, v. 15, n. 4, p. 561-82, 2002.
- LIM, J. H.; TANG, S. Urban e-government initiatives and environmental decision performance in Korea. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 1, p. 109-138, 2008.
- LÖFSTEDT, U. E-government – assessment of current research and some proposals for future directions. *International Journal of Public Information Systems*, v. 2005, n. 1, p. 39-52, 2005.
- MARLIN-BENNETT, R.; THORNTON, E. N. Governance within social media websites: ruling new frontiers. *Telecommunications Policy*, v. 36, Issue 6, p. 493-501, 2012.
- MIGUEL-MOLINA, M. E-government in Spain: an analysis of the right to quality e-government. *International Journal of Public Administration*, v. 33, n. 1, p. 1-10, 2010.
- MISURACA, G. C. E-government 2015: exploring m-government scenarios, between ICT-driven experiments and citizen-centric implications. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 21, n. 3, p. 407-424, 2009.
- NABATCHI, T. Addressing the citizenship and democratic deficits: exploring the potential of deliberative democracy for public administration. *American Review of Public Administration*, v. 40, n. 4, p. 376-99, 2010.
- NATIONAL INFORMATION SOCIETY AGENCY. *Concepts and features of government 2.0 and 3.0*. Seoul: The National Information Society Agency, 2008.
- NEGROPONTE, N. *Being digital*. London: Coronet, 1995.

- NORRIS, P. *Digital divide: civic engagement, information poverty, and the internet worldwide*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- NORRIS, P. The bridging and bonding role of online communities. *The Harvard International Journal of Press/Politics*, v. 7, n. 3, p. 3-13, 2002.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. *Promise and problems of e-democracy: challenges of online citizen engagement*. Paris: OECD Publishing, 2003.
- OSBORNE, S. P. The new public governance? *Public Management Review*, v. 8, Issue 3, p. 377-387, 2006.
- PETLEY, J. Panic stations: surveillance in the UK. *Index on Censorship*, v. 42, n. 1, p. 70-74, 2013.
- PINA, V.; TORRES, L.; ROYO, S. Are ICTs improving transparency and accountability in the EU regional and local governments? An empirical study. *Public Administration*, v. 85, n. 2, p. 449-472, 2007.
- POLAT, R. K. The internet and democratic local governance: the context of Britain. *The International Information & Library Review*, v. 37, n. 2, p. 87-97, 2005.
- RASH, W. *Politics on the nets: wiring the political process*. New York: W. H. Freeman, 1997.
- REECE, B. E-government literature review. *Journal of E-Government*, v. 3, n. 1, p. 69-110, 2006.
- RHEINGOLD, H. *The virtual community: finding connection in a computerised world*. London: Minerva, 1995.
- ROBERTSON, S. P.; VATRAPU, R. K. Digital government. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 44, Issue 1, p. 317-364, 2010.
- SCHUEFELE, D. A.; NISBET, M. Being a citizen online: new opportunities and dead ends. *The Harvard International Journal of Press/Politics*, v. 7, n. 3, p. 55-75, 2002.
- SCOTT, J. K. "E" the people: do U.S. municipal government websites support public involvement? *Public Administration Review*, v. 66, n. 3, p. 341-53, 2006.
- SHAH, D.; KWAK, N.; HOLBERT, R. L. "Connecting" and "disconnecting" with civic life: patterns of internet use and the production of social capital. *Political Communication*, v. 18, n. 2, 141-162, 2001.
- SIRIANNI, C. *Investing in democracy engaging citizens in collaborative governance*. Washington, DC: Brookings Institution, 2009.
- SKOCPOL, T. *Diminished democracy: from membership to management in American civic life*. Norman: University of Oklahoma Press, 2002.
- STAHL, B. C. The paradigm of e-commerce in e-government and e-democracy. In: HUANG, W.; SIAU, K.; WEI, K. K. *Electronic government strategies and implementation*. Hershey: Idea Group Publishing, 2005. p. 1-19.
- STANLEY, W.; WEARE, C. The effects of internet use on political participation: evidence from an agency online discussion forum. *Administration & Society*, v. 36, n. 5, p. 503-27, 2004.
- STARR, P. The liberal state in a digital world. *Governance: an International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, v. 23, n. 1, p. 1-6, 2010.
- THE ECONOMIST. *Asia's next revolution: reinventing the state, entitlements and welfare*, v. 404, n. 8.801, p. 23-26, 2012.
- TOFFLER, A.; TOFFLER, H. *Creating a new civilization: the politics of the third wave*. Atlanta: Turner Publications, 1995.

- TOLBERT, C. J; McNEAL, R. S. Unraveling the effects of the internet on political participation? *Political Research Quarterly*, v. 56, n. 2, p. 175-186, 2003.
- UNITED NATIONS. *UN global e-government survey 2003*. New York: Department of Economic and Social Affairs, 2003.
- UNITED NATIONS. *UN global e-government readiness report 2004: towards access for opportunity*. New York: Department of Economic and Social Affairs, 2004.
- UNITED NATIONS. *UN global e-government readiness report 2005: from e-government to e-inclusion*. New York: Department of Economic and Social Affairs, 2005a.
- UNITED NATIONS. *Unlocking the human potential for public sector performance*. World public sector report 2005. New York: Department of Economic and Social Affairs, 2005b.
- UNITED NATIONS. *Public governance indicators: a literature review*. New York: Department of Economic and Social Affairs, 2007.
- UNITED NATIONS. *UN e-government survey 2008: from e-government to connected governance*. New York: Department of Economic and Social Affairs, 2008.
- UNITED NATIONS. *UN e-government survey 2012: e-government for the people*. New York: Department of Economic and Social Affairs, 2012.
- UNITED NATIONS; AMERICAN SOCIETY FOR PUBLIC ADMINISTRATION. *Benchmarking e-government: a global perspective*. New York: United Nations Division for Public Economics and Public Administration, 2002.
- UNITED NATIONS POPULATION DIVISION. *World population prospects: the 2012 revision*. New York: Department of Economic and Social Affairs, 2013.
- WARSCHAUER, M. *Tecnologia e inclusão social: a exclusão digital em debate*. São Paulo: Senac, 2006.
- WEBER, L.; LOUMAKE, A.; BERGMAN, J. Who participates and why? An analysis of citizens on the internet and the mass public. *Social Science Computer Review*, v. 21, n. 1, p. 26-42, 2001.
- WELLMAN, B. et al. Does the internet increase, decrease, or supplement social capital? *American Behavioral Scientist*, v. 45, n. 3, p. 436-455, 2001.
- WORLD BANK. *Use of ICT enabled tools for conducting Public Consultations*. Washington, DC: World Bank, 2013.

**Submissão: 02/05/2015**

**Aprovação: 05/11/2015**

FORMAS PLURAIS NA AQUISIÇÃO DA MATÉRIA-PRIMA:  
UMA ANÁLISE DO SETOR DE TORREFAÇÃO E MOAGEM  
DE CAFÉ NO BRASIL

Caroline Foschaches\*  
Maria Sylvania Macchione Saes\*\*  
Gabriela Feresin Jardim Vacari\*\*\*

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar os fatores que levam à utilização de formas plurais para aquisição de matéria-prima no setor de torrefação e moagem de café no Brasil. Para tanto, foi realizado um estudo quantitativo por meio da aplicação de questionários semiestruturados em 120 empresas. Foi possível constatar que as formas plurais de governança estão presentes em 16,6% da amostra. Verificou-se que o tempo de atuação da empresa no mercado possui uma relação negativa e significativa com o uso de formas plurais, ou seja, quanto menor a idade da empresa, maior a probabilidade de utilizar formas plurais de governança. Isso indica que a desregulamentação do setor foi um fator importante para o acontecimento dessa forma de governança, dado que as empresas que utilizam formas plurais tem idade média de 19,5 anos, ou seja, começaram a atuar dois anos após a desregulamentação. Além disso, foi possível observar que as empresas que entraram no setor após a desregulamentação utilizam mecanismos mais complexos para a aquisição do café verde, como a integração vertical.

**Palavras-chave:** Governança. Tempo de atuação. Desregulamentação.

PLURAL FORMS IN RAW MATERIAL PROCUREMENT:  
AN ANALYSIS OF COFFEE ROASTING AND GRIND  
INDUSTRY IN BRAZIL

Abstract

This paper aims to analyze the factors that lead to use of plural forms for the purchase of raw material in the coffee roasting and grind industry in Brazil. For that, it was made a quantitative study through the application of semi-structured questionnaires with 120 companies. It was possible to find that the plural forms happen in 16,6% of the sample. It was found that the time of work of the company has a negative and significant relationship with the use of plural forms, that is, the lower the age of the company, the more likely to use plural forms of governance. This indicates that the deregulation of the industry was an important factor for the occurrence of this form of governance, given that the companies that use plural forms has an average age of 19,5 years old, that is, they started to work two years after the deregulation. In addition, it was observed that the companies that entered in the industry after the deregulation use mechanisms more complex for the purchase of green coffee, such as vertical integration.

**Keywords:** Governance. Time of work. Deregulation.

\*Doutoranda em Administração pela FEAUSP. Mestre em Administração pela Universidade de Mato Grosso do Sul. E-mail: carolinefoschaches@hotmail.com

\*\*Doutora em Economia pela FEAUSP. Professora na FEAUSP. E-mail: ssaes@usp.br

\*\*\*Mestre em Administração pela FEAUSP. E-mail: gabrielafjardim@gmail.com



## Introdução

Diversos estudos na área de economia das organizações foram elaborados buscando entender as estratégias da firma e, particularmente, seus limites. O autor que deu início aos questionamentos sobre a função das firmas e seus limites foi Ronald Coase quando, em 1937, publica seu trabalho *The nature of the firm*. Coase (1937) questiona se a visão que a teoria econômica possui em relação à firma corresponde à sua função no mundo real. Para o autor, a firma não é vista apenas como uma função de produção, como pensado pela Economia Neoclássica, mas sim como um modo alternativo de coordenar a produção. Dessa forma, para Coase (1937), existem duas formas polares de coordenar uma transação, o mercado e a hierarquia. Ronald Coase foi um dos principais responsáveis pelo surgimento da Nova Economia Institucional (NEI).

Williamson permitiu operacionalizar o *insight* de Coase a partir do estabelecimento dos atributos das transações – frequência, incerteza e especificidade de ativos. Para Williamson (1985), os custos de transação podem ser reduzidos a partir de um alinhamento entre as estruturas de governança e as características das transações, ficando evidente, portanto, a existência de uma estrutura de governança ótima frente às características das transações.

No entanto, muitos estudos evidenciaram a utilização de formas simultâneas de governança para coordenar a mesma transação (LAFONTAINE, 1992; BRADACH, 1997; MOLS, 2001; HEIDE, 2003; PARMIGIANI, 2007; PERRIGOT; CLIQUET; PIOT-LEPETIT, 2009; SOUZA et al., 2011; HEIDE; KUMAR; WATHNE, 2013; PURANAM; GULATI; BHATTACHARYA, 2013; KRZEMINSKA; HOETKER; MELLEWIGT, 2013). Esse fenômeno é conhecido como formas plurais<sup>1</sup> (BRADACH; ECCLES, 1989). Dentre os estudos que abordam as formas plurais, é possível identificar um grande contingente enfocando o âmbito da distribuição, tendo a franquia como principal objeto de estudo. Apenas recentemente alguns estudos enfocaram a questão das formas plurais a montante (MÉNARD et al., 2014).

A coexistência de mecanismos de governança foi constatada também em empresas e setores brasileiros, como, por exemplo, no sistema agroindustrial citrícola paulista, no setor da cana-de-açúcar, na indústria de carne e no *franchising* de alimentos (SILVA; AZEVEDO, 2007; MELLO; PAULILLO, 2010; CARRER; SOUZA FILHO, VINHOLIS, 2014; FELTRE; PAULILLO, 2013). Além desses setores, verifica-se também a existência de formas plurais no setor de café (JARDIM; SAES; MESQUITA, 2013). No entanto, as motivações para o uso de formas plurais na indústria de torrado e moído como um todo ainda não foram analisadas.

Porém, tal análise faz-se pertinente, uma vez que o Brasil é o segundo maior consumidor de café mundial (20,1 milhões de sacas/ano), atrás apenas do mercado americano. Além disso, o setor cafeeiro possui importante participação no agronegócio brasileiro. Na safra 2013/2014, o país produziu 54,5 milhões de sacas, o que lhe garante a primeira posição no *ranking* de maiores produtores mundiais de café (USDA, 2014). De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), essa produção deve crescer a um ritmo de 4,4% ao ano até 2020. Além disso, o País é o maior exportador de café verde do mundo, sendo responsável por 28,6% da exportação mundial (BRASIL, 2012b).

Esse setor passou por profundas mudanças após a sua desregulamentação, durante a década de 1990. Diversos setores agrícolas no Brasil passaram por um período em que tiveram sua dinâmica determinada por políticas governamentais. Apesar de terem sido encontrados estudos sobre o uso de formas plurais em alguns desses setores, não foi possível verificar a existência de estudos que abordem o efeito da desregulamentação sobre a estrutura organizacional e, particularmente, sobre a escolha pela forma plural.

1 Diferentes terminologias são utilizadas para expressar essa pluralidade, tais como "mix contratual" (SILVA; AZEVEDO, 2007), "formas plurais" (BRADACH; ECCLES, 1989; BRADACH, 1997), "distribuição dual" (HENDRIKSE; JIANG, 2005), "fornecimento concomitante" (PARMIGIANI, 2007; MOLS, 2010), "tapped integration", entre outras.

Diante desse cenário, este trabalho busca responder à seguinte questão: quais os fatores que levam à utilização de formas plurais para aquisição de café verde no setor de torrefação e moagem de café no Brasil?

Seu objetivo geral é analisar os fatores que levam à utilização de formas plurais para aquisição de matéria-prima no setor supracitado. Especificamente, busca-se: a) identificar os mecanismos de governança adotados na transação de compra do café verde; b) verificar a taxa de utilização de formas plurais nessa transação; e c) avaliar a influência da desregulamentação do setor sobre a decisão pelo uso de formas plurais de governança.

## Revisão bibliográfica

Nesta seção, serão abordados aspectos referentes à economia dos custos de transação, uma das abordagens da NEI, bem como as teorias sobre formas plurais. Por fim, será feita uma apresentação do setor cafeeiro no Brasil.

### Economia dos custos de transação

A economia dos custos de transação (ECT) é uma das abordagens da NEI. Oliver Williamson trouxe as principais contribuições para essa corrente. Para a ECT, em um mundo complexo, os contratos são tipicamente incompletos, o que faz com que as partes que investem em ativos específicos sejam expostas a algum risco, como a apropriação da renda gerada pelo ativo específico por alguma das partes (KLEIN; SHELANSKI, 1995). Ainda conforme os autores, uma estrutura de governança adequada pode inibir esse tipo de comportamento. Dessa forma, a principal função da estrutura de governança é reduzir os custos da transação. Tais custos emergem do fato de os agentes serem racionais, mas de forma limitada, e oportunistas. Essas duas características são os pressupostos comportamentais da ECT (WILLIAMSON, 1996).

Conforme Williamson (1996), é possível identificar três estruturas de governança distintas: mercado, formas híbridas e hierarquia. Williamson (1979, p. 239) caracteriza mecanismo de governança como "matriz institucional dentro da qual a integridade da transação é negociada e executada". A estrutura mercado ocorre quando os agentes transacionam em um momento e, portanto, não há desenvolvimento de relacionamento; além disso, o ativo transacionado é encontrado com facilidade no mercado. No outro extremo, tem-se a hierarquia, caracterizada pela internalização das atividades por parte da firma (WILLIAMSON, 1979). Entre esses extremos estão as formas híbridas, as quais são baseadas em formas complexas de contratação, cujos contratos podem ser tanto formais quanto informais (MENARD, 1996).

A escolha do modo de governança adequado irá depender das características particulares da transação – frequência, incerteza e especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1979). A frequência se refere ao grau de regularidade de uma transação. A incerteza está relacionada à própria incerteza que envolve a transação. Por fim, o terceiro aspecto, especificidade de ativos, está relacionado ao grau em que um ativo pode ser reempregado em um segundo uso alternativo (WILLIAMSON, 1979). Dessa forma, quanto maior a perda de valor, maior a especificidade do ativo. Dentre as características transacionais, conforme Williamson (1996), deve-se destacar que, dentre os três atributos, a especificidade de ativos é o aspecto mais importante para a escolha da governança.

Para Williamson (1985), os custos de transação podem ser reduzidos por meio de um alinhamento entre as características das transações e a estrutura de governança. Considera-se, portanto, que existe um alinhamento ótimo entre a estrutura de governança e as características das transações. Dessa forma, para transações que envolvem ativos com baixo nível de especificidade, o mercado é a estrutura de governança que reduz os custos de transação. Por outro lado, para transações com ativo altamente específico, a hierarquia é a estrutura que promove a redução dos custos de transação.

## Formas plurais

Embora muitos estudos empíricos tenham confirmado a hipótese de alinhamento ótimo da ECT, outros estudos têm demonstrado que as firmas podem utilizar, simultaneamente, mais de uma forma de governança para coordenar a mesma transação. Tal característica recebe o nome de formas plurais (MONTEVERDE; TEECE, 1982; BRADACH; ECCLES, 1989; LAFONTAINE, 1992; BRADACH, 1997; MOLS, 2001; HEIDE, 2003; PARMIGIANI, 2007; SILVA; AZEVEDO, 2007; PERRIGOT; CLIQUET; PIOT-LEPETIT, 2009; MELLO; PAULILLO, 2010; SOUZA et al., 2011; HEIDE; KUMAR; WATHNE, 2013; PURANAM; GULATI; BHATTACHARYA, 2013; KRZEMINSKA; HOETKER; MELLEWIGT, 2013). O fato de muitas empresas utilizarem formas plurais de governança para coordenar suas transações é intrigante, uma vez que, para a abordagem dominante, a ECT, existe uma forma de governança ótima.

Um dos primeiros indícios de formas plurais encontra-se no trabalho de Monteverde e Teece (1982). Os autores buscaram explicar por que as firmas da indústria automobilística possuem parte da sua produção sob integração vertical. Para elaborar esse estudo, os autores assumiram que as firmas que integravam eram as que possuíam mais de 80% da sua produção "in house", evidenciando, portanto, a existência de formas plurais, embora esse não tenha sido o objetivo central do trabalho.

Já Bradach e Eccles (1989) reconheceram a existência das formas plurais. Os autores argumentaram que as formas de governança – preço, autoridade e confiança (ou mercado, hierarquia e formas híbridas) – são independentes e podem ser combinadas de diversas formas. Nesse trabalho, mostra-se como preço e autoridade são combinados nas transações tanto dentro das firmas como entre firmas, bem como a relação entre preço e confiança e, por fim, confiança e autoridade. Bradach e Eccles examinam como as transações são enraizadas tanto no contexto de outras transações como também no contexto social. Além disso, os autores trazem o conceito de formas plurais, definindo-as como "um arranjo onde mecanismos de controle organizacional distintos são operados simultaneamente para a mesma função pela mesma firma" (BRADACH; ECCLES, 1989, p. 112). A partir disso, diversos estudos se direcionaram a analisar as formas plurais empiricamente.

Em 1997, Bradach analisou uma cadeia de restaurantes e construiu um modelo de gestão de cadeias que explica como o uso de formas plurais as ajuda a alcançar seus objetivos de uniformidade e adaptação. O autor afirma também que a utilização de formas plurais traz benefícios em relação ao desempenho.

Mols, Hansen e Villadsen (2012) afirmam que não existe uma teoria específica sobre formas plurais. Dessa forma, os pesquisadores buscam explicar esse fenômeno a partir de um amplo arcabouço teórico. De acordo com Mols (2001), a existência das formas plurais pode ser explicada à luz de diversas teorias; dentre elas, a teoria da agência, da estratégia e dos custos de transação. Além dessas, o autor cita também a teoria baseada no conhecimento e a economia neoclássica (MOLS, 2010).

Dentre os autores que se basearam na ECT, destaca-se o próprio Mols (2001), que elaborou 11 proposições que explicam as formas plurais sob a ótica da economia dos custos de transação, tendo como base estudos realizados por outros autores. As proposições elaboradas por Mols (2001) explicam as formas plurais pelos atributos das transações – frequência, incerteza e especificidade de ativos. Dentre as explicações abordadas pelo autor, encontram-se a heterogeneidade da necessidade do consumidor, a irregularidade da demanda e as diferenças no ambiente institucional.

Muitos estudos utilizaram a teoria da agência como base para explicar o uso simultâneo de mecanismos de governança, especialmente quando se trata de franquias (MOLS, 2010). Dentre os autores que utilizaram a Teoria da Agência para explorar as formas plurais, destaca-se Lafontaine (1992), que, ao analisar franquias, constatou que a maioria das empresas possui dois tipos de coordenação: operar em lojas próprias e franqueadas, simultaneamente. A autora verificou que esse *mix* acontece em diversas proporções.

Heide (2003) analisou as formas plurais no setor de compra industrial, enfocando dois aspectos: as condições que motivam as firmas a utilizarem formas plurais e a

maneira pela qual uma estrutura de governança influencia a outra quando ambas são entregadas simultaneamente. Além da teoria da agência, o autor utilizou a economia da informação para construir suas hipóteses, com o intuito de propor que as formas plurais constituem uma maneira de reduzir o problema de assimetria de informação, evitando dois problemas decorrentes dela: seleção adversa e *moral hazard*. Heide (2003) se baseou na proposição de Bradach e Eccles (1989), de que uma estrutura de governança influencia a outra.

Parmigiani (2007) lançou mão de três teorias expostas por Mols (2010) para analisar a utilização das formas plurais em pequenas empresas de manufatura, são elas: economia dos custos de transação, economia neoclássica e literatura de *firm capabilities*. Conforme Mols (2010), a economia neoclássica, ou organização industrial, se preocupa, inicialmente, com o ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas. Além disso, busca reduzir os custos por meio da economia de escala e escopo. Dessa forma, a decisão de internalizar a operação, ou não, é baseada na habilidade de explorar as economias de escala e escopo. Nessa visão, a simultaneidade de formas de governança possibilita a redução dos custos totais de produção.

Em relação à visão de *capabilities*, Parmigiani (2007) afirma que essa é uma integração da visão baseada em recursos e da visão baseada no conhecimento, enfocando em como os atributos da firma e de seus fornecedores afetam a decisão de suprimento.

De acordo com essa abordagem, a firma irá produzir o que é fundamental para o negócio no qual ela está inserida, e que esteja relacionado a itens que ela já produz e possui competência para isso. Assim, quanto maior a especialidade da firma na produção de determinado bem, maior o grau de integração vertical. Por outro lado, quanto maior a especialização dos fornecedores, maior o grau de terceirização. Isso sugere que, se tanto a firma quanto os fornecedores tiverem um grau de especialização significativo, ambos os mecanismos serão utilizados.

Por fim, Ménard et al. (2014) afirmam que as formas plurais podem ser explicadas em virtude de algumas fontes de incerteza, denominadas pelos autores ambiguidade e complexidade, bem como por causa do próprio comportamento estratégico da firma. A ambiguidade se refere à dificuldade de mensurar oferta e demanda e especificidade de ativo. A complexidade está relacionada à complexidade tecnológica existente e à dificuldade em mensurar corretamente a qualidade do produto transacionado.

Cabe destacar, ainda, que diversos estudos analisaram as formas plurais sob a combinação *make and buy*. Krzeminska, Hoetker e Mellewig (2013), no entanto, consideram também as combinações *make and ally* e *buy and ally*, ampliando, assim, o escopo de análise da temática de formas plurais.

## A cadeia produtiva de café no Brasil

O agronegócio é um dos setores que possuem maior destaque na economia brasileira, sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) tem sido de 22%, em média, nos últimos dez anos (CEPEA, 2015). Nesse cenário, o café apresenta importante participação, estando entre as 20 principais *commodities* produzidas pelo país (FAO, 2012).

O Brasil é o maior produtor mundial de café. Na safra 2013/2014 foram produzidas 54,5 milhões de sacas. Em relação às espécies de café, para o mesmo período, o Brasil foi líder na produção do café arábica, com uma produção de 39,5 milhões de sacas, e foi o segundo maior produtor do café robusto, com 15 milhões de sacas produzidas, ficando atrás do Vietnã (USDA, 2014). Conforme dados do MAPA (BRASIL, 2012b), estima-se que a produção deve crescer a uma taxa média anual de 4,4% até o período de 2019/2020. Dentre os estados brasileiros, Minas Gerais é líder na produção do café arábica e o estado do Espírito Santo é o maior produtor da espécie robusta. Conforme Saes e Nakazone (2004), o país possui algumas vantagens com relação aos demais produtores, dentre elas citam-se a complexidade e a diversidade do parque cafeeiro e a liderança no processo de desenvolvimento tecnológico, destacando a fertirrigação e a mecanização.

Além de maior produtor, o Brasil também tem o posto de maior exportador de café do mundo. No período de 2013/2014, o país exportou 30,5 milhões de sacas de café, o que representa uma participação de cerca de 29% nas exportações mundiais (USDA, 2014). Espera-se que as exportações de café cheguem a 37,7 milhões de sacas para 2019/2020 (BRASIL, 2012b). Até meados de 2000, a reputação que o país possuía como produtor tradicional de café não lhe conferia vantagens econômicas significantes. Entretanto, desde 2002, o Brasil tem ganhado destaque como exportador de café de alta qualidade, o qual é moído, processado e embalado por torrefadoras brasileiras (COFFEE BUSINESS, 2013). Porém, a quantidade de café torrado e moído exportado pelas empresas brasileiras ainda é pequena; em 2012 foram exportadas 44 mil sacas de café torrado e moído (BRASIL, 2012a).

Em relação ao consumo doméstico de café, o Brasil é o segundo maior consumidor, com um consumo de 20,1 milhões de sacas na safra 2013/2014 (USDA, 2014). Em 2014, o consumo per capita de café torrado foi de 4,89 kg/habitante ano (ABIC, 2014). Dados da Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC, 2014,) mostram que o consumo vem crescendo sistematicamente nos últimos 20 anos e, para os próximos 10 anos, a estimativa é que o consumo cresça cerca de 3,5% ao ano (BRASIL, 2012b).

Quanto ao segmento de torrefação e moagem de café no Brasil, este é caracterizado por um oligopólio com franja competitivo. Em 2014, 1.299 empresas estavam cadastradas em todo o país, sendo que as 10 maiores apresentaram uma participação de 74,4% do total do volume mensal produzido (ABIC, 2014).

Apesar de ter o preço como o principal instrumento de competição, a tendência do mercado mundial é o aumento da segmentação e diferenciação do café por qualidade (SAES; NUNES, 2001). Vale observar que o conceito de café envolve vários atributos que levam à diferenciação, tais como: qualidade superior da bebida, aspectos dos grãos, forma de colheita, tipo de preparo, por exemplo. Além disso, podem incluir outros atributos, como sustentabilidade econômica, ambiental e social. Mudanças no processo industrial também podem levar à diferenciação, por meio da adição de substâncias, tais como aromatizantes, ou até mesmo com a subtração, como o descafeinado (SPERS; SAES; SOUZA, 2004).

## Hipóteses de pesquisa

Diversos setores agrícolas no Brasil passaram por um período em que tiveram suas dinâmicas determinadas por políticas governamentais, incluindo o setor cafeeiro. Apesar de terem sido encontrados estudos sobre formas plurais em alguns setores agrícolas brasileiros, eles não abordaram o efeito da desregulamentação sobre a estrutura organizacional do setor e particularmente sobre o uso de formas plurais de governança. Uma análise que se faz pertinente, uma vez que a desregulamentação traz profundas mudanças organizacionais, como, segundo Nogueira e Aguiar (2011), foi o caso do setor cafeeiro.

A regulamentação do sistema brasileiro de café teve início no começo do século XIX, no segmento da comercialização. O objetivo da regulamentação era valorizar as receitas de exportação. Essa medida acabou abrangendo outros segmentos do setor com o passar do tempo, e levou à coordenação de todo o sistema cafeeiro, o que inclui a produção rural, a indústria de transformação e a distribuição/consumo (SAES, 2009).

Ainda conforme a autora, no segmento de torrado e moído, a regulamentação teve início nos anos de 1960. Diante dos elevados níveis de estoque, foi criada a "campanha para aumento do consumo". Nesse contexto, as torrefadoras recebiam o café verde do Instituto Brasileiro do Café (IBC) a um preço subsidiado. O repasse desse subsídio, por sua vez, era controlado por meio do tabelamento de preço do café torrado e moído. Tal medida acarretou um crescimento significativo do consumo de café no mercado brasileiro. O consumo interno de café aumentou 153% de 1960 a 1969, colocando o Brasil na segunda posição no *ranking* de maiores consumidores de café do mundo.

Outra ação realizada pelo Estado no setor cafeeiro foi o controle dos preços do café no varejo por meio do tabelamento. Seu objetivo era controlar o índice de inflação. O tabelamento fixava um único preço para o café, não distinguindo os diferentes tipos do produto. Dessa forma, a busca por melhoria da qualidade não era estimulada. Essa medida foi a principal responsável pela criação da imagem, por parte dos consumidores, de que café é um produto homogêneo (SAES, 2009). Além dessas medidas, outras duas foram adotadas pelo Instituto Brasileiro do Café<sup>2</sup>, que afetaram o desempenho das empresas, as quais foram: controle da abertura de novas empresas, revogada somente no início da década de 1990, e a proibição de ingresso de empresas internacionais no mercado. A liberação para a entrada de multinacionais no Brasil aconteceu apenas em 1978 (SAES, 2009).

Com isso, as empresas não eram motivadas a realizar investimentos visando a capacitação gerencial e o aperfeiçoamento de processos (PONCIANO; SOUZA; NEY, 2009). No período de 1989/1990, esses principais órgãos reguladores foram extintos. Isso ocasionou um significativo aumento na concorrência do setor, uma vez que a indústria obteve maior autonomia e maior competitividade, fazendo com que os agentes da cadeia tivessem que buscar decisões mais eficientes (NOGUEIRA; AGUIAR, 2011). Além disso, segundo os autores, o acesso a informações relacionadas a preço, oferta e demanda se tornaram mais acessíveis. Outra consequência da desregulamentação para a indústria foi a diferenciação por meio da produção de outros tipos de cafés, visando alcançar outros nichos de mercado e, conseqüentemente, maiores ganhos (PONCIANO; SOUZA; NEY, 2009). Dessa forma, visando atender às mudanças impostas pela desregulamentação, é esperado que as empresas que entraram no mercado após esse período busquem diversificar a forma de adquirir a matéria-prima, a fim de se tornarem mais eficientes por meio de um maior poder de barganha com os fornecedores e da melhoria da qualidade. Portanto:

*H1a: a probabilidade de utilizar formas plurais de governança é maior em empresas que começaram a atuar no mercado após a desregulamentação.*

Além disso, como o café era visto pelos consumidores como um produto homogêneo e, assim, as indústrias não eram incentivadas a investir na qualidade do produto (NOGUEIRA; AGUIAR, 2011; PONCIANO; SOUZA; NEY, 2009), espera-se que as empresas que atuam nesse setor antes da época da desregulamentação optem pela estrutura de governança de mercado, uma vez que o nível de especificidade requerido é baixo (WILLIAMSON, 1996). Por sua vez, as empresas que passaram a atuar após esse período investiram também em estruturas de governança mais complexas, como a integração vertical, dado o aumento da demanda pela qualidade, bem como o seu incentivo diante do fim do tabelamento de preços. Dessa forma, tem-se a seguinte hipótese:

*H1b: o uso de integração vertical é maior em empresas que começaram a atuar após a desregulamentação.*

Outro fator importante para a ocorrência das formas plurais é o ambiente institucional do local em que a empresa atua. De acordo com Mols (2001), atuar simultaneamente em diferentes ambientes institucionais pode levar a empresa a optar pelo uso de formas plurais. O autor afirma que pode ser vantajoso para a empresa utilizar mais de um mecanismo de governança simultaneamente se os ambientes institucionais em que atua apresentam diferentes efeitos reputacionais, diferentes leis contratuais, diferentes direitos de propriedade, diferentes culturas e diferentes formas de se fazer negócio.

A diferença no ambiente institucional como causa para o uso de formas duais também é defendida por Zylbersztajn e Nogueira (2002). Em seu trabalho, os autores analisam os arranjos verticais de produção. Para eles, a coexistência de formas de governança pode ser adotada pelo fato de determinado ambiente institucional induzir a um determinado arranjo vertical, ou dificultá-lo em regiões que não repliquem os mesmos incentivos institucionais. Dessa forma, tem-se a segunda hipótese de pesquisa:

*H2: a probabilidade de utilizar formas plurais é maior para empresas que atuam além de sua localidade.*

<sup>2</sup> Autarquia criada para regulamentar o setor cafeeiro e que foi extinta na década de 1990.

## Procedimentos metodológicos

Quanto ao método de abordagem, esta pesquisa se classifica como dedutiva tratada de forma quantitativa. Em relação aos procedimentos, este estudo é uma pesquisa de campo e bibliográfica (VERGARA, 2003).

Quanto à amostragem, em um primeiro momento, a amostra da pesquisa foi não probabilística (HAIR JUNIOR et al., 2005). Ela foi construída a partir de uma amostra intencional de uma lista de empresas-membro da Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC). O critério para selecionar a amostra foi com base no número de funcionários da empresa, uma vez que se buscou selecionar micro, pequenas e médias empresas. Portanto, em um primeiro momento, a amostra continha 214 empresas. Para esta pesquisa, optou-se por analisar as empresas que produziam apenas um tipo de café, pois, conforme a teoria, as formas plurais consistem na utilização simultânea de diferentes formas de governança, considerando a mesma transação. A partir desse critério, e retirando os *missing values*, a amostra desta pesquisa foi formada por 120 empresas, das quais 20 utilizam formas plurais de governança; as demais não a utilizam. As empresas estão distribuídas nas diversas regiões do Brasil, como mostra a Tabela 1. A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de questionários semiestruturados.

**Tabela 1 – Localização das empresas entrevistadas.**

Estado	Porcentual	Estado	Porcentual
Minas Gerais	31,6	Rio Grande do Sul	0,8
São Paulo	22,5	Rondônia	1,6
Espírito Santo	5	Roraima	0,8
Rio de Janeiro	5	Amapá	0,8
Goiás	5,8	Bahia	5,8
Mato Grosso	3,3	Ceará	0,8
Mato Grosso do Sul	2,5	Rio Grande do Norte	0,8
Distrito Federal	2,5	Maranhão	0,8
Paraná	7,5	Alagoas	0,8
Santa Catarina	0,8		

Fonte: As autoras.

Para mensurar a variável estrutura de governança, os entrevistados informaram a porcentagem de café verde adquirido via mercado, contratos, integração vertical ou outros tipos de acordos. A partir dessas informações, foi possível analisar a existência de formas plurais nessa transação. Dessa forma, a variável dependente deste artigo é a existência de formas plurais na transação de compra do café verde, classificada como 0 para ausente e 1 para presente. Além disso, foi perguntado ao entrevistado o motivo da utilização de determinada forma de governança.

A partir da literatura, foi possível estabelecer as variáveis independentes, as quais são:

- Área de atuação das empresas na venda de café, classificada em: (1) internacional; (2) nacional; (3) regional; (4) local.
- Tempo de atuação das empresas: medido em anos.

Acrescentou-se, como variáveis de controle, o número de sacas produzidas pelas empresas; o tipo de sua administração, se familiar (1) ou profissional (2); a existência de certificações, classificada em 0 para não certificada e 1 para certificada; e a localização das empresas, classificando em 1 para as que se localizam nas regiões mais dinâmicas da produção cafeeira – SP, MG, ES – e 0 para as demais localizações.

A fim de analisar quais os fatores que levam à utilização de formas plurais para aquisição de café verde no setor de torrefação e moagem de café no Brasil, a técnica

estatística utilizada foi regressão logística, a qual permite estimar a probabilidade de ocorrência de determinado evento, dadas determinadas variáveis independentes. Essa técnica é recomendada para situações nas quais a variável dependente é caracterizada como binária (DIAS FILHO; CORRAR, 2007). Os dados foram analisados com o auxílio do *software* IBM SPSS, versão 21.

## Análise dos resultados e discussão

A princípio, faz-se necessário identificar as formas de governança adotadas pelas empresas de torrefação e moagem de café que foram entrevistadas para esta pesquisa. Dentre essas, considerando a amostra para esta pesquisa, 79,1% compram todo o café verde apenas por meio do mercado spot e 4,1% são integradas verticalmente. Não foi constatada a utilização de formas híbridas quando a empresa adota uma única forma de governança. Foram encontrados casos de formas plurais em 16,6% da amostra. Dentre as empresas que possuem formas plurais de governança, todas fazem um *mix* entre a integração vertical e o mercado spot.

Em relação à área de atuação da empresa, classificada como internacional (1), nacional (2), regional (3) ou local (4), é possível identificar que a área de atuação das empresas é diferente para cada mecanismo de governança. As empresas que utilizam apenas o mercado spot para a compra do café atuam, em sua maioria (83%), no mercado regional, com uma pequena atuação local (12%) e nacional (5%). Já as empresas que produzem o próprio café verde, 40% atuam no mercado nacional, 40% no mercado local e 20% no mercado regional. Por sua vez, entre as empresas que possuem formas plurais, 100% atuam regionalmente.

Quanto ao tipo de administração, 95% das empresas são do tipo familiar e 5% são do tipo profissional. As empresas com atuação profissional utilizam apenas o mercado spot para a compra do café verde. Em relação às empresas que utilizam formas plurais, todas as empresas da amostra são empresas familiares.

A matriz de correlação entre as variáveis pode ser visualizada na Tabela 2. A partir das informações dessa tabela, é possível verificar que existe uma correlação negativa e significativa entre o uso de formas plurais e o tempo de atuação das empresas no mercado. Foi encontrada também uma correlação positiva e significativa entre o número de sacas produzidas mensalmente e o tempo de atuação da empresa, bem como uma relação negativa e significativa entre sacas produzidas e presença da firma em região dinâmica, diferentemente do esperado.

**Tabela 2 – Matriz de correlação.**

	FP	Reg_ dinâmica	Sacas produzidas	Tempo de atuação	Tipo de administração	Área de atuação	Certificação
FP	1	0,144	-0,069	-0,262**	-0,103	-0,055	-0,058
Reg_ dinâmica		1	-0,207*	-0,05	0,035	-0,107	0,108
Sacas produzidas			1	0,195*	0,039	-0,064	-0,031
Tempo de atuação				1	0,041	0,031	-0,087
Tipo de administração					1	-0,028	-0,03
Área de atuação						1	-0,177
Certificação							1

Fonte: As autoras.

\*\*p-valor < 0,01; \*p-valor < 0,05

## Teste de hipóteses

A fim de testar as hipóteses elaboradas neste trabalho, foi realizada uma regressão logística. O modelo busca estimar a probabilidade de a empresa assumir a pluralidade de formas de governança em função do conjunto de variáveis. A Tabela 3 apresenta os resultados dos testes. Foram elaborados dois modelos. O Modelo 1 contém apenas as variáveis controle – região dinâmica, quantidade de sacas produzidas, tipo de administração e a existência de certificação; o Modelo 2 apresenta todas as variáveis citadas anteriormente.

Tabela 3 – Modelo de regressão logística.

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2
Reg_dinâmica	-0,865	-0,76
Sacas produzidas (mês)	0,000	0
Tipo de administração familiar	19,761	19,793
Certificação	20,008	19,076
Tempo de atuação		-0,052***
Área de atuação nacional		0,056
Área de atuação regional		19,969
Pseudo R <sup>2</sup>	0,087	0,307

Fonte: As autoras.

\*p < 0,10; \*\*p < 0,05; \*\*\*p < 0,01

No Modelo 1, nenhuma variável apresentou significância estatística. Ao incluir as demais variáveis (Modelo 2), verificou-se uma relação negativa e significativa com o tempo de atuação da empresa no mercado. Isto é, a probabilidade de usar formas plurais de governança é maior em empresas que possuem menos tempo de atuação no mercado. Por meio de um teste de média (ANOVA), verificou-se que as empresas que possuem coexistência de mecanismos de governança têm uma idade média de 19,5 anos e, portanto, entraram no setor no ano de 1992<sup>3</sup>, dois anos após a desregulamentação do setor cafeeiro. Verificou-se que dentre as empresas que utilizam formas plurais, 14 entraram após a desregulamentação, isto é, possuem menos de 22 anos. Já as empresas que não fazem uso de formas plurais de governança apresentaram uma idade média de 32,5 anos, atuando desde a época em que o setor era fortemente controlado por órgãos reguladores. Tais médias foram diferentes a um nível de 5% de significância. Dessa forma, é possível verificar que o uso de formas plurais possui relação com o processo de desregulamentação do setor de café. Tem-se, portanto, a aceitação de H1a.

Esse resultado pode ser entendido pelo fato de que a regulamentação, ao determinar o preço de venda tanto do produtor quanto do varejo, não criava incentivos ao fornecedor (produtor rural) e à torrefadora em produzir qualidade. O preço do café no varejo refletia, portanto, basicamente uma estratégia de custo baixo. Com a desregulamentação, as empresas entrantes puderam se posicionar em segmentos de maior valor agregado, sendo necessário adotar estratégias plurais visando garantir a qualidade do produto, considerando que o café é um produto de alta incerteza de mercado (MÉNARD et al., 2014). De acordo com os autores, produtos que têm como característica alta incerteza de mercado, como é o caso de cafés de qualidade, induzem às formas plurais em decorrência do fator denominado ambiguidade. Por outro lado, vale observar que, possivelmente, por causa da *path dependence*, as empresas já consolidadas mantiveram sua forma de adquirir matéria-prima, já que tenderam a não modificar o portfólio de produtos.

3 As entrevistas foram realizadas no ano de 2012.

Quando perguntado aos entrevistados os motivos que os levam a escolher esse tipo de configuração para a compra do café verde, 75% afirmaram que a motivação é a manutenção da qualidade, o fator preço foi citado por 55% dos entrevistados. Esses resultados confirmam a afirmação de que, após a desregulamentação, as empresas passaram a se preocupar mais com o aspecto da qualidade. Além disso, o uso de formas plurais pode possibilitar certo poder de barganha para a empresa (HEIDE, 2003).

A fim de verificar se a média de utilização de integração vertical era maior para as empresas que começaram a atuar no setor após a desregulamentação, foi realizada uma ANOVA. Pode-se constatar que a média de utilização de integração vertical é maior, a um nível de 1% de significância para as empresas que entraram após a desregulamentação. Tem-se, portanto, a aceitação de H1b.

Não foi encontrada significância estatística para a variável área de atuação das empresas, rejeitando-se, assim, a H2. Verifica-se, assim, que o uso de formas plurais não se relaciona com o fato de a empresa atuar local, regional ou nacionalmente. Tal constatação indica que o ambiente institucional que envolve as empresas de torrefação e moagem de café, considerando essas três áreas de atuação, não se diferencia, ou permite a utilização de um mesmo arranjo contratual, diferentemente do que foi encontrado no setor de cana-de-açúcar no oeste paulista (FELTRE; PAULILLO, 2013).

O modelo de regressão logística mostrou-se adequado, tendo rejeitado o teste de coeficiente de modelo Omnibus, cuja hipótese nula é de que todos os coeficientes da equação logística são nulos. Além disso, aceitou-se o teste de Hosmer e Lemeshow, que tem como hipótese nula a não diferença significativa entre os resultados preditos pelo modelo e os resultados observados. O modelo classificou corretamente 84,2% dos casos.

## Considerações finais

Este trabalho vem somar esforços aos estudos referentes às formas plurais, em particular o efeito da desregulamentação sobre esse fenômeno, de modo especial sobre o setor cafeeiro no Brasil. Esse setor passou por um período em que era fortemente regulamentado pelo Estado, situação que se estendeu até 1990, época em que o setor foi desregulamentado. Tal fato afetou diretamente a forma das empresas atuarem, fazendo com que elas passassem a adotar diferentes estratégias a fim de se tornarem mais competitivas diante do aumento da diferenciação e, conseqüentemente, da maior valorização da qualidade do café.

O uso dessa forma de governança mostrou forte relação com o tempo de atuação das empresas no mercado. Desse modo, observou-se que quanto menor tempo de atuação de uma empresa no setor de torrefação e moagem de café, maior a probabilidade de se utilizar formas plurais de governança. Isso indica que a desregulamentação do setor cafeeiro possui relação com o uso de formas duais de governança, visto que a média de idade das empresas que possuem simultâneas formas de governança é de 19,5 anos, ou seja, entraram no setor dois anos após a desregulamentação. Além disso, empresas que ingressaram após esse período fazem maior uso de estruturas de governança mais complexas, como a integração vertical.

Tal achado indica que as empresas que entraram no setor após esse período já atuavam com um maior direcionamento para a qualidade do produto, enquanto as empresas estabelecidas, possivelmente por motivo de *path dependence*, continuaram com o uso de formas singulares. A partir desse resultado, pode-se inferir que, de acordo com a teoria, as firmas entrantes, ao se posicionarem em segmentos de mercado diferentes dos de custo baixo, necessitam diminuir o risco de não ter a qualidade do produto desejada, utilizando assim formas plurais de obtenção de matéria-prima.

Sugere-se, no entanto, para estudos futuros, que seja realizada uma investigação aprofundada sobre esse tema no setor analisado, buscando abranger as diferentes teorias. Além disso, sugere-se analisar outros setores que foram desregulamentados, a fim de verificar e confirmar a relação entre a desregulamentação e a forma de governança.

## Referências

- ABIC. Associação Brasileira das Indústrias de Café. *Indicadores da indústria de café no Brasil*. 2014. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61#consint2014.2>>. Acesso em: 13 maio 2015.
- BRADACH, J. L. Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 2, p. 276-303, jun. 1997.
- BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, v. 15, 1989.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Informe estatístico do café*: dezembro 2012. Brasília, 2012a.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Projeções do agronegócio*: Brasil 2011/2012 a 2021/2022. Brasília, 2012b.
- CARRER, M. J.; SOUZA FILHO, H. M.; VINHOLIS, M. M. B. Plural forms of governance in the beef industry: a case study in Brazil. *British Food Journal*, v. 116, n. 4, 2014.
- CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. *PIB do agronegócio*: dados de 1995 a 2015. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em: 11 maio 2016.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, London, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.
- COFFEE BUSINESS. *Cafeicultura no Brasil*. 2013. Disponível em: <<http://www.coffeebusiness.com.br/>>. Acesso em: 2 jul. 2013.
- DIAS FILHO, J. M.; CORRAR, L. J. Regressão logística. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. *Análise multivariada*: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. São Paulo: Atlas, 2007.
- FAO. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Food and agricultural commodities production*: commodities by country. 2012. Disponível em: <<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>>. Acesso em: 25 mar. 2015.
- FELTRE, C.; PAULILLO, L. F. O. A pluralidade nas transações de cana-de-açúcar no oeste Paulista. *RAC*, v. 17, n. 6, p. 661-678, 2013.
- HAIR JUNIOR, F. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HEIDE, J. B. Plural governance in industrial purchasing. *Journal of Marketing*, v. 67, p. 18-29, out. 2003.
- HEIDE, J. B.; KUMAR, A.; WATHNE, K. H. Concurrent sourcing, governance mechanisms, and performance outcomes in industrial value chains. *Strategic Management Journal*, v. 34, 2013.
- HENDRIKSE, G.; JIANG, T. Plural form in franchising: an incomplete contracting approach. *ERIM Report Series Research in Management*, 2005.
- JARDIM, G. F.; SAES, M. S. M.; MESQUITA, L. F. Estruturas de governança interna e capacidade de inovação em pequenas firmas brasileiras de torrefação e moagem de café. *Rausp*, v. 48, n. 2, p. 239-253, 2013.
- KLEIN, P. G.; SHELANSKI, H. A. Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment. *Journal of Law, Economics and Organization*, v. 11, n. 2, p. 335-361, out. 1995.

- KRZEMINSKA, A.; HOETKER, G.; MELLEWIGT, T. Reconceptualizing plural sourcing. *Strategic Management Journal*, v. 34, n. 13, p. 1614-1627, 2013.
- LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. *The RAND Journal of Economics*, v. 23, n. 2, p. 263-283, Summer, 1992.
- MELLO, F. O. T.; PAULILLO, L. F. O. Formas plurais de governança no sistema agroindustrial citrícola paulista. *RESR*, v. 48, n. 1, p. 135-159, jan./mar. 2010.
- MÉNARD, C. On clusters, hybrids and other strange forms: the case of the French poultry industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 152, n. 1, p. 154-183, 1996.
- MÉNARD, C. et al. *Challenges to economic organization: plural forms*. São Paulo: Atlas, 2014.
- MOLS, N. P. Dual channels of distribution: a transaction cost analysis and propositions. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 10, n. 3, p. 227-246, 2001.
- MOLS, N. P. Economic explanation for concurrent sourcing. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 16, n. 1, p. 61-69, 2010.
- MOLS, N. P.; HANSEN, J. R.; VILLADSEN, A. R. Plural governance: the effect of internal production on supplier performance. *Industrial Marketing Management*, v. 41, p. 874-885, 2012.
- MONTEVERDE, K.; TEECE, D. J. Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. *The Bell Journal of Economics*, v. 13, n. 1, p. 206-213, Spring, 1982.
- NOGUEIRA, F. T. P.; AGUIAR, D. R. D. Efeitos da desregulamentação na extensão e no grau de integração do mercado brasileiro de café. *Revista de Economia*, v. 37, n. 3, p. 21-46, 2011.
- PARMIGIANI, A. Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. *Strategic Management Journal*, v. 28, p. 285-311, 2007.
- PERRIGOT, R.; CLIQUET, G.; PIOT-LEPETIT, I. Plural form chain and efficiency: insights from the French hotel chains and the DEA methodology. *European Management Journal*, v. 27, n. 4, p. 268-280, 2009.
- PONCIANO, N. J.; SOUZA, P. M.; NEY, M. G. Ajustamento na cadeia agroindustrial do café brasileiro após a desregulamentação. *Revista Ideas*, v. 3, n. 2, p. 256-287, 2009.
- PURANAM, P.; GULATI, R.; BHATTACHARYA, S. How much to make and how much to buy? An analysis of optimal plural sourcing strategies. *Strategic Management Journal*, v. 34, n. 10, p. 1145-1161, out. 2013.
- SAES, M. S. M. *Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala*. São Paulo: Annblume, 2009.
- SAES, M. S. M.; NAKAZONE, D. O agronegócio café do Brasil no mercado internacional. *Revista FAE Business*, n. 9, p. 40-42, set. 2004.
- SAES, M. S. M.; NUNES, R. *O desempenho das MPes na indústria de torrefação e moagem de café: relatório de pesquisa*. 2001.
- SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. *RAC*, 1. ed. especial, p. 129-152, 2007.
- SOUZA, R. C. et al. Analyzing inter-firm relationships: the knowledge perspective. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, 15., 2011, Stanford University, 2011.

SPERS, E. E.; SAES, M. S. M.; SOUZA, M. C. M. Análise das preferências do consumidor brasileiro de café: um estudo exploratório dos mercados de São Paulo e Belo Horizonte. *Rausp*, v. 39, n. 1, p. 53-61, 2004.

USDA. United State Department of Agriculture. *Production, supply and distribution online*. 2014. Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/psdonline/psdHome.aspx>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. *The mechanisms of governance*. Nova York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 2, p. 233-261, out. 1979.

ZYLBERSZTAJN, D.; NOGUEIRA, A. C. L. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. *Economia e Sociedade*, v. 11, n. 2, p. 329-346, 2002.

**Submissão: 02/06/2015**

**Aprovação: 11/11/2015**

**O&S O&S O&S O&S O&S** **NORMAS PARA SUBMISSÃO E PUBLICAÇÃO**



### O texto deve:

Ser uma contribuição original e inédita, não tendo sido publicado em outros periódicos e livros. Exceto para textos convidados pela O&S.

Não estar em processo de avaliação em outra publicação nacional ou internacional.

Estar dentro do escopo da revista.

Ser assinado por no máximo quatro autores.

Não conter qualquer informação sobre os autores, comentários de revisão ou outra forma de identificação de autoria na submissão e rodadas de revisões.

Ser redigido utilizando os editores de texto de maior difusão, com espaço 1,5 entre linhas, fonte Times New Roman tamanho 12, não exceder a 25 páginas (incluindo todos os elementos como figuras, quadros, tabelas e referências). As citações e referências do texto devem obedecer às normas da ABNT.

Ser redigido em Português, Inglês ou Espanhol. Independentemente da língua, o texto deve conter os seguintes elementos em Português e Inglês: título; resumo de até 15 linhas ou 150 palavras; palavras-chave, no mínimo três e no máximo cinco.

Ser submetido somente pelo sistema *online* da revista – Sistema de Editoração Eletrônica de Revistas (SEER), disponível no site da revista (<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes>).

Os metadados dos autores e do texto devem ser incluídos no formulário *online* de submissão.

Estar livre de plágio ou autoplágio.

### O(s) autor(es) deve(m)

Estar ciente de que autores ou coautores com artigos aceitos em *desk review* somente poderão submeter outro trabalho após 12 meses da data da última submissão.

Estar ciente de que o trabalho será publicado apenas quando autores ou coautores não tiverem publicado no mesmo ano.

Estar ciente de que o trabalho de autores ou coautores de mesma instituição e localidade será publicado se a quantidade de trabalhos publicados em um ano com autores e coautores nessas condições não exceda 15% do total, de modo a não configurar concentração.

Estar ciente de que o trabalho com autores ou coautores do Conselho Editorial e da Universidade Federal da Bahia será publicado apenas se: esses autores e coautores não participem do processo de avaliação; a quantidade de trabalhos publicados em um ano com autores e coautores nessas condições não exceda 15% do total, de modo a não configurar endogenia.

Estar ciente de que não deve ter como autor ou coautor membros da equipe editorial executiva, incluindo editores de números especiais.

Estar ciente de que, ao ser submetido, o artigo deve passar primeiro por *desk review*, podendo ser recusado de imediato ou encaminhado para o processo de avaliação.

Estar ciente de que, caso o artigo passe por *desk review*, ele será designado sem identificação dos autores, de maneira a permitir a "avaliação cega" para no mínimo dois avaliadores com domínio sobre o conteúdo do tema (avaliação por pares).

Estar ciente de que, ao ser avaliado, o texto pode receber críticas e sugestões em várias rodadas de revisão. Ao final desse processo, o texto ainda pode ser recusado ou aceito para publicação.

Estar ciente de que os autores devem concordar com os seguintes termos relativos aos direitos autorais: (a) autores mantêm os direitos autorais e concedem à revista *Organizações e Sociedade* (O&S) e à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA) o direito de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob Creative Commons Attribution License, permitindo o compartilhamento do trabalho; (b) autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada nesta revista (p. ex., publicar em repositório institucional ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial nessa revista; (c) autores têm permissão e são estimulados a publicar e distribuir seu trabalho *online* (p. ex., em repositórios institucionais ou na sua página pessoal).

**Revista Organizações & Sociedade, O&S**

Site: <http://www.revistaoes.ufba.br>

E-mail: [revistaoes@ufba.br](mailto:revistaoes@ufba.br)

Telefone: 55 71 3283 7344

Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, UFBA,  
3. andar, sala 31 (I),  
Av. Reitor Miguel Calmon, s/n - Vale do Canela,  
CEP 40110-903, Salvador - Bahia - Brasil

*Versão Online*

Organizações & Sociedade (O&S)

ISSN (*Online*) 1984-9230

Repensando o espaço público e a economia: contribuição da economia solidária à teoria da democracia

Jean-Louis Laville

Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor

Daniel Siqueira Pitta Marques  
André Lucirton Costa

Implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição de educação profissional

Robson Malacarne  
Moisés Balassiano  
Valcemiro Nossa

Organizações saudáveis e qualidade do trabalho na Europa. Desafios para organizações e profissões no setor público de saúde

Maria das Dores Horta Guerreiro  
Ana Margarida Martins Barroso  
Eduardo Alexandre Anastácio Rodrigues

Aprendizagem de competências, suporte à transferência de aprendizagem e desempenho docente: evidências de validação de escala e teste de relações

Lívia Maria Reis Pereira  
Elisabeth Loliola  
Sônia Maria Guedes Gondim

Administração e a questão social: entre o "robinsonismo" e o "étiennismo"

Fernando Guilherme Tenório

Participação eletrônica e suas relações com governo eletrônico, efetividade governamental e *accountability*

Lamartine Vieira Braga  
Ricardo Corrêa Gomes

Formas plurais na aquisição da matéria-prima: uma análise do setor de torrefação e moagem de café no Brasil

Caroline Foschaches  
Maria Sylvia Macchione Saes  
Gabriela Feresin Jardim Vacari

