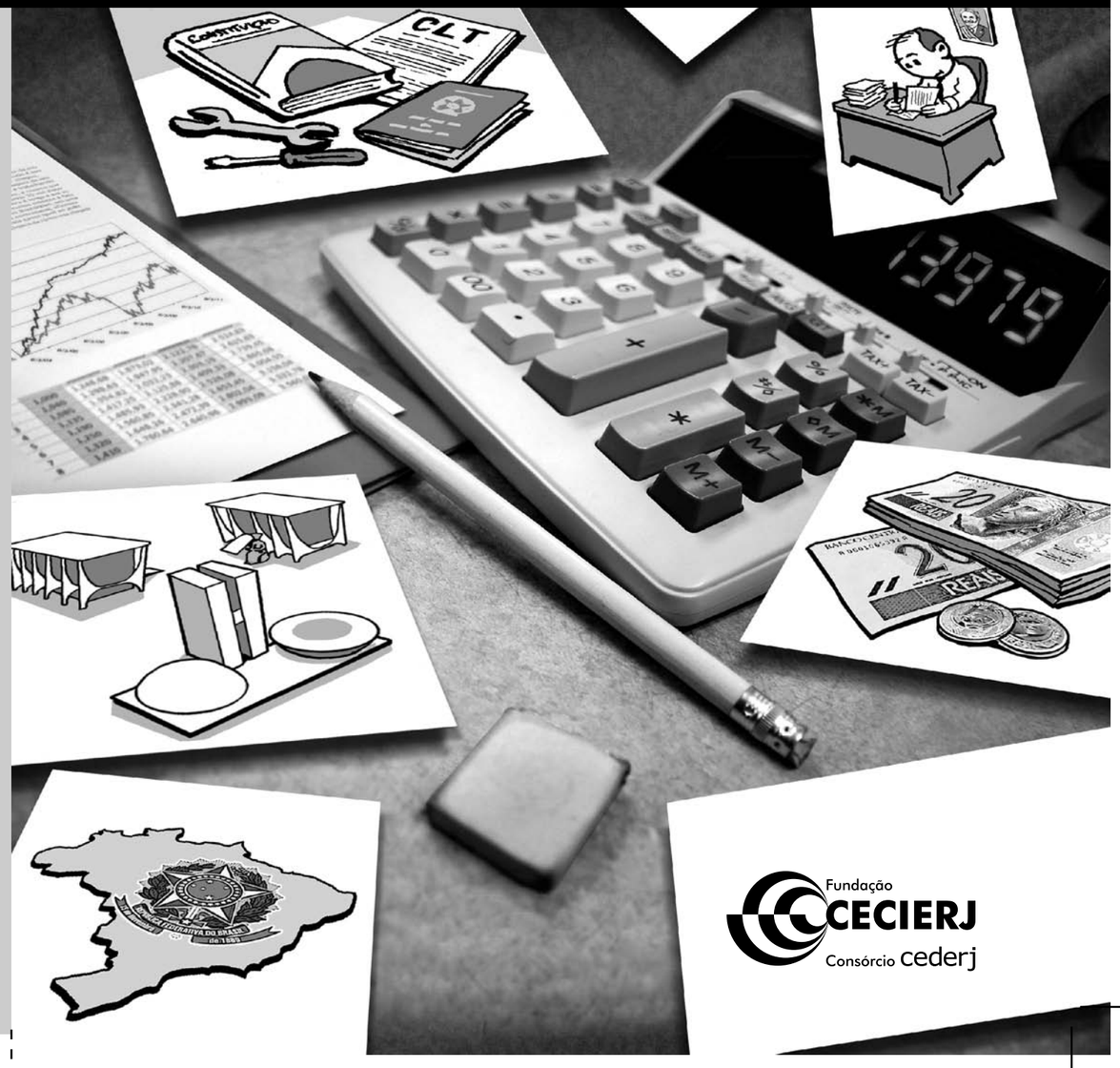
ISBN 978-85-7648-811-8

Volume único

Carlos Henrique Berrini da Cunha
Alessandra Mello da Costa

Volume único

Administração Brasileira



Fundação CECIERJ
Consórcio cederj

Administração Brasileira

cederj

UENF
Universidade Estadual do Norte Fluminense

UERJ

Universidade Federal Fluminense
uff

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

UNIRIO

FAPERJ
Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

GOVERNO DO Rio de Janeiro
SECRETARIA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

Ministério da Educação

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

Fundação CECIERJ

Consórcio cederj

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Administração Brasileira

Volume único

Carlos Henrique Berrini da Cunha
Alessandra Mello da Costa

GOVERNO DO Rio de Janeiro

SECRETARIA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

Ministério da Educação

GOVERNO FEDERAL BRASIL PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

Apoio:

FAPERJ
Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua da Ajuda, 5 – Centro – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20040-000
Tel.: (21) 2333-1112 Fax: (21) 2333-1116

Presidente
Carlos Eduardo Bielschowsky

Vice-presidente
Masako Oya Masuda

Coordenação do Curso de Administração
UFRRJ - Silvestre Prado
UERJ - Luiz da Costa Laurencel

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO
Carlos Henrique Berrini da Cunha
Alessandra Mello da Costa

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL
Cristine Costa Barreto

SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL
Fabio Peres

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO
Anna Maria Osborne
Luiz Eduardo S. Feres

AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO
Thaïs de Siervi

Departamento de Produção

EDITOR
Fábio Rapello Alencar

COORDENAÇÃO DE REVISÃO
Cristina Freixinho

REVISÃO TIPOGRÁFICA
Beatriz Fontes
Carolina Godoi
Cristina Freixinho
Daniela de Souza
Elaine Bayma
Patrícia Paula
Thelenayce Ribeiro

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO
Ronaldo d'Aguiar Silva

DIRETOR DE ARTE
Alexandre d'Oliveira

PROGRAMAÇÃO VISUAL
André Guimarães de Souza
Ronaldo d'Aguiar Silva

ILUSTRAÇÃO
Fernando Romeiro

CAPA
Fernando Romeiro

PRODUÇÃO GRÁFICA
Verônica Paranhos

Copyright © 2012, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

C837a

Cunha, Carlos Henrique Berrini da.
Administração Brasileira : v. único / Carlos Henrique Berrini da Cunha, Alessandra Mello da Costa. – Rio de Janeiro : Fundação CECIERJ, 2012.
392 p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-811-8

1. Administração Brasileira. 2. Empreendedorismo no Brasil. 3. Marketing. 4. Finanças. 5. Recursos humanos. 6. Cultura organizacional I. Costa, Alessandra Mello da. II. Título.

CDD 658

2012.1

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.
Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Sérgio Cabral Filho

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia
Alexandre Cardoso

Universidades Consorciadas

UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO
Reitor: Silvério de Paiva Freitas

UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Reitor: Ricardo Vieiralves de Castro

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Roberto de Souza Salles

UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
Reitor: Carlos Levi

UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
Reitor: Ricardo Motta Miranda

UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Reitor: Luiz Pedro San Gil Jutuca

Administração Brasileira

Volume único

SUMÁRIO

Aula 1 – Contextualização do estudo da administração no Brasil **7**
Carlos Henrique Berrini da Cunha / Alessandra Mello da Costa

Anexo 1.1 ..... **17**

Anexo 1.2 ..... **33**

Anexo 1.3 ..... **45**

Aula 2 – Autores clássicos em Administração Brasileira **63**
Carlos Henrique Berrini da Cunha / Alessandra Mello da Costa

Anexo 2.1 ..... **73**

Anexo 2.2 ..... **81**

Anexo 2.3 ..... **87**

Aula 3 – Autores contemporâneos em Administração Brasileira **93**
Carlos Henrique Berrini da Cunha / Alessandra Mello da Costa

Anexo 3.1 ..... **101**

Anexo 3.2 ..... **107**

Anexo 3.3 ..... **119**

Aula 4 – Empreendedorismo no Brasil: a micro e a pequena empresa brasileira. Principais empreendedores brasileiros **131**
Carlos Henrique Berrini da Cunha

Aula 5 – O jeito brasileiro de administrar na visão dos antropólogos **153**
Carlos Henrique Berrini da Cunha / Alessandra Mello da Costa

Anexo 5.1 ..... **161**

Anexo 5.2 ..... **169**

Anexo 5.3 ..... **181**

Aula 6 – O modelo brasileiro de gestão nos estudos organizacionais. A influência cultural no modelo de administração brasileiro **203**
Carlos Henrique Berrini da Cunha / Alessandra Mello da Costa

Aula 7 – Cultura organizacional e cultura brasileira **217**
Carlos Henrique Berrini da Cunha / Alessandra Mello da Costa

Aula 8 – Administração Pública no contexto brasileiro **229**
Carlos Henrique Berrini da Cunha

Aula 9 – Finanças no Brasil **243**
Carlos Henrique Berrini da Cunha

Aula 10 – *Marketing* no Brasil **259**
Carlos Henrique Berrini da Cunha / Alessandra Mello da Costa

Anexo 10.1 ..... **269**

Anexo 10.2 ..... **281**

Aula 11 – Recursos Humanos no Brasil **295**
Carlos Henrique Berrini da Cunha

Aula 12 – Produção, material e Logística no Brasil **321**
Carlos Henrique Berrini da Cunha

Aula 13 – Responsabilidade social e planejamento ambiental **339**
Carlos Henrique Berrini da Cunha

Aula 14 – Desafios para a administração brasileira no século XXI **361**
Carlos Henrique Berrini da Cunha

Referências..... **383**

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.
Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.

Contextualização do estudo da administração no Brasil

AULA 1

Carlos Henrique Berrini da Cunha
Alessandra Mello da Costa

Meta da aula

Apresentar informações acerca do contexto do estudo da administração no Brasil.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. definir a ideia de administração;
2. identificar a importância da administração e das organizações na vida dos indivíduos;
3. avaliar o estudo da administração no Brasil.

INTRODUÇÃO

O que é administração? Pode-se argumentar que a tarefa básica da administração é interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional, ou seja, tomar decisões que promovam a utilização adequada de recursos de forma a alcançar resultados (MAXIMIANO, 2006).

Segundo Chiavenato (2001), a administração se refere à combinação e aplicação de recursos organizacionais (humanos, materiais, financeiros, informação e tecnologia) para alcançar objetivos e atingir determinado desempenho. A administração movimenta a organização em direção ao seu propósito através de definição de atividades que os membros organizacionais devem desempenhar.

E qual o papel do administrador neste processo? A atividade do administrador consiste em guiar e convergir as organizações rumo ao alcance de objetivos.

A administração possui quatro funções. A primeira função é planejar. A organização não ocorre ao acaso. O planejamento define o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo. Esta pode ser caracterizada como a primeira função administrativa e define os objetivos para o futuro desempenho organizacional e decide sobre os recursos e tarefas necessárias para alcançá-los adequadamente.

A segunda função é organizar. Esta função visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. A organização é a função administrativa relacionada com a atribuição de tarefas, agrupamento de tarefas em equipes ou departamentos e alocação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos.

A terceira função é liderar ou dirigir. Este é o processo de influenciar e orientar as atividades relacionadas com as tarefas dos diversos membros da equipe ou da organização como um todo. Envolve o uso de influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais.

A quarta função é controlar e representar o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está ocorrendo conforme o planejado, organizado e dirigido. Este monitoramento permite que as correções necessárias possam ser percebidas e implementadas.

E o que são organizações? São entidades sociais desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas, coordenadas e ligadas ao ambiente externo. As organizações estão em toda a parte criando vínculos difíceis de serem questionados. Existe uma multiplicidade de organizações: (a) com a finalidade de obter lucro; (b) com a finalidade de atender a necessidades espirituais; (c) com a finalidade de proporcionar entretenimento; (d) com a finalidade de

desenvolver arte e cultura; (e) com a finalidade de oferecer esportes; e (f) com a finalidade de cuidar de assuntos relevantes para a sociedade.

Apenas como exemplo, podemos perceber essa importância ao pensarmos no nosso cotidiano: nós nascemos em organizações (maternidades); nossos nascimentos são registrados em órgãos do governo; somos educados em creches, escolas e universidades; moramos em apartamentos e casas construídas e vendidas por organizações; trabalhamos cerca de 40 horas semanais em organizações. Podemos afirmar que hoje vivemos em um mundo organizacional: a vida das pessoas depende das organizações e estas dependem do trabalho das pessoas (CHIAVENATO, 2001).

Atividade 1

Você já pensou o quanto a sua vida depende das organizações? Escolha um dia qualquer na última semana e o descreva pondo em destaque as organizações com as quais você interagiu.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

Você deve ser capaz de perceber que, no decorrer de um dia, você está o tempo todo em contato e interação com as organizações.

OS ESTUDOS SOBRE ADMINISTRAÇÃO

No entanto, apesar de toda relevância, os estudos sobre a administração são recentes e atrelados ao processo de modernização da sociedade. Antes de final do século XVIII e início do século XX, a maior parte dos textos sobre administração abordava, apenas de forma superficial, as práticas administrativas. O primeiro passo no sentido de modificar esta situação foi proveniente da Escola da Administração Científica, desenvolvida nos Estados Unidos a partir dos trabalhos do engenheiro Frederick W. Taylor.

O contexto histórico de surgimento dessa escola foi gerado pela Revolução Industrial e as mudanças que esta promoveu na sociedade, como o crescimento acelerado e desorganizado das empresas, complexificando a administração e as relações de produção (produção em massa, aumento no número de assalariados, divisão do trabalho, êxodo rural etc). De forma complementar, era necessário aumentar a eficiência e a competência das organizações para obtenção de melhores rendimentos.

Cabe ressaltar, também, que administração passa a ser considerada um fenômeno universal, tornando-se estrategicamente tão importante quanto o próprio trabalho a ser executado. Assim, como um reflexo institucional desse processo, neste momento foram fundadas as principais escolas de administração de elite nos Estados Unidos: Wharton School em 1881 e Harvard Business School em 1908.

A ideia era conceber a administração como ciência: ao invés de improvisação, planejamento; ao invés de empirismo, ciência. Assim, os seus elementos de aplicação são:

(a) estudo de tempo e padrões de produção;
(b) supervisão funcional;
(c) padronização de ferramentas e instrumentos;
(d) planejamento de tarefas e cargos;
(e) princípio da exceção;
(f) utilização da régua de cálculo e instrumentos para economizar tempo;
(g) fichas de instruções de serviço;
(h) ideia de tarefa associada a prêmios de produção pela sua execução eficiente;
(i) classificação dos produtos e do material utilizado na manufatura;
(j) delineamento da rotina de trabalho.

A partir deste momento – e por meio de estudos e pesquisas empíricas – as concepções sobre o homem, a organização e o meio ambiente foram transformando-se e tornando-se mais complexas. A área que estuda este desenvolvimento do estudo da administração é a Teoria Geral da Administração.

LEITURA COMPLEMENTAR: Texto 1 – em anexo.

SARAIVA, L. A. S.; PROVINCIALI, V. L. N. Desdobramentos do Taylorismo no setor têxtil: um caso, várias reflexões. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 9, n. 1, jan./mar., 2002.

Atividade 2

Mas e o indivíduo que trabalha nas organizações? Como é a sua situação neste momento? Este também passa a ser considerado um objeto de pesquisa e de estudo relevante? Os trechos reproduzidos a seguir descrevem um dos aspectos da inserção dos indivíduos no contexto organizacional durante o período inicial de estudo da administração das organizações. Em sua opinião, é importante que os estudos considerem a relação entre organizações e os indivíduos que trabalham nas organizações? Justifique a sua resposta.

> A divisão do trabalho (...) tornou-se intensa e crescentemente especializada, à medida que os fabricantes procuravam aumentar a eficiência, reduzindo a liberdade de ação dos trabalhadores em favor do controle exercido por suas máquinas e supervisores. Novos procedimentos e técnicas foram também introduzidos para disciplinar os trabalhadores para aceitarem a nova e rigorosa rotina de produção na fábrica (MORGAN, 1996 p. 25).

> (...) tornando os trabalhadores servidores ou acessórios das máquinas, completamente controlados pela organização e pelo ritmo de trabalho. (...) [onde] as pessoas desempenham responsabilidades fragmentadas e altamente especializadas, de acordo com um sistema complexo de planejamento de trabalho e avaliação de desempenho (MORGAN, 1996 p. 33).

Resposta Comentada

Para responder a esta questão, você deve destacar a complexidade nas relações de trabalho nas organizações.

ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Os programas de graduação em Administração de Empresas chegam ao Brasil no mesmo formato dos cursos correspondentes ensinados em Escolas norte-americanas, com o mesmo material e os mesmos professores.

A forma mais recorrente de estudo da administração no Brasil é a abordagem das principais teorias administrativas por meio do estudo das escolas de administração. De forma esquemática, podemos categorizar as principais teorias da administração a partir da ênfase em cinco pontos diferentes (CHIAVENATO, 2001):

(1) ênfase nas tarefas;

(2) ênfase na estrutura;

(3) ênfase nas pessoas;

(4) ênfase na tecnologia;

(5) ênfase no ambiente.

A principal teoria da administração vinculada à ênfase nas tarefas é – como já foi mostrada – a Administração Científica.

As teorias da administração vinculadas à ênfase na estrutura são a Teoria Clássica, a Teoria da Burocracia, a Teoria Estruturalista e a Teoria NeoClássica. Seus principais pontos norteadores são: desenho organizacional, especialização vertical (hierarquia) e especialização horizontal (departamentalização), os princípios da administração e a organização formal.

As teorias da administração vinculadas à ênfase nas pessoas são a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental. Seus principais pontos norteadores são: organização informal, grupos e dinâmica de grupos, liderança, motivação e comunicação.

As teorias da administração vinculadas à ênfase na tecnologia são a Teoria Estruturalista, a Teoria NeoEstruturalista e a Teoria da Contingência. Seus principais pontos norteadores são: interação entre organização formal e informal, administração de conflitos, tecnologia, mudança e inovação.

As teorias da administração vinculadas à ênfase no ambiente são a Teoria Estruturalista, a Teoria de Sistemas e a Teoria da Contingência. Seus principais pontos norteadores são: interação entre organização e ambiente externo, incerteza, mudança, inovação, flexibilidade e ajustamento.

LEITURA COMPLEMENTAR: Texto 2 – em anexo.

HSM MANAGEMENT. *Dois séculos de management*, 50, maio/junho, 2005.

De qualquer forma, cabe uma última ressalva em relação a estas teorias. Como a Administração e o processo de administrar são fenômenos dinâmicos e atrelados aos seus respectivos contextos sociais, econômicos, políticos e culturais torna-se imprescindível uma constante atualização do que se ensina e se pratica. E essa atualização diz respeito tanto aos gestores quanto às próprias organizações.

LEITURA COMPLEMENTAR: Texto 3 – em anexo.
DRUCKER, P. F. *Os novos paradigmas da administração*. Exame, São Paulo, 24 fev. 1999.

CONCLUSÃO

O estudo da administração no Brasil é um fenômeno recente e caracterizado pela ocorrência da incorporação de teorias e modelos estrangeiros sem uma preocupação com a adequação destes à realidade brasileira (MOTTA, ALCADIPANI; BRESLER, 2000). Em outras palavras, este processo ocorre sem o que Guerreiro Ramos (1996) denominou de um procedimento crítico-assimilativo da experiência estrangeira. A ideia não é inviabilizar a difusão de procedimentos não brasileiros, mas sim de proceder uma releitura que considere as nossas particularidades e especificidades sociais, econômicas, políticas e culturais.

No entanto, como esta situação poderia ser diferente? Existe uma forma específica e particularmente brasileira de administrar?

Atividade Final

Esta terceira atividade é como uma preparação para a próxima aula. Você deverá refletir sobre a existência ou não de um jeito brasileiro de gestão e apresentar (no espaço a seguir) um exemplo de empresa que justifique o seu posicionamento.

Resposta Comentada

O que é administração brasileira? Existe uma forma brasileira de planejar, organizar, dirigir, liderar e controlar? Sim. Não é possível desvincular um estilo de administração dos seus fatores culturais. As heranças culturais brasileiras promovem estilos e características próprias na relação entre líderes e liderados: a concentração de poder, o paternalismo, o personalismo, a lealdade às pessoas, o formalismo, a flexibilidade e a impunidade aceitável.

Como exemplo, podemos citar a Semco (Ricardo Semler), Gol (Constantino de Oliveira Jr), Embraer, Habbi's (Antonio Alberto Saraiva) ou Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá.

RESUMO

A ciência da administração se baseia em utilização adequada e racional de recursos e sua transformação em ação com intuito de alcançar os objetivos organizacionais. Para isso, são tomadas decisões em todos os níveis hierárquicos. Essa tomada de decisão é inerente à função de administrar.

Por sua vez, as organizações são entidades sociais estruturadas, coordenadas e ligadas ao ambiente externo, cujos vínculos tecem uma rede com capilaridade global. Podemos afirmar que hoje vivemos em um mundo organizacional: a vida das pessoas depende das organizações e estas dependem do trabalho das pessoas. Esse ciclo dinâmico depende do administrador para coordená-lo.

A formação do administrador no Brasil começa na década de 1940 com a necessidade de mão de obra qualificada. Nesse momento, a sociedade brasileira passa de um estágio agrário para a industrialização. Esse processo de formação e qualificação leva o Brasil a ocupar posição econômica privilegiada no cenário internacional no início do século XXI.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

A próxima aula falará sobre autores clássicos em administração brasileira, tais como Alberto Guerreiro Ramos, Fernando Prestes Motta e Mauricio Tragtenberg.

Contextualização do estudo da administração no Brasil

Anexo 1.1

DESDOBRAMENTOS DO TAYLORISMO NO SETOR TÊXTIL – UM CASO, VÁRIAS REFLEXÕES

ARTIGO

Luiz Alex Silva Saraiva[1]
Mestre em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Sergipe. Pesquisador do Grupo de Pesquisas sobre Gestão, Trabalho, Educação e Cidadania da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (GETEC-FACE/UFMG). Professor do Unicentro Izabela Hendrix da Igreja Metodista, do Centro Universitário de Belo Horizonte e da Faculdade Novos Horizontes de Ciências da Gestão. *E-mail*: lassaraiva@uol.com.br.

Vera Lúcia Novaes Provinciali
Administradora e Mestre em Sociologia Organizacional pela Iowa State University – USA. Especialista em Turismo. Professora Adjunto do Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe. Consultora Organizacional em Desenvolvimento de Projetos Institucionais, Cultura Organizacional, Comportamento Organizacional, Cadeias Produtivas, Ética e Responsabilidade Social, e Turismo. Pesquisadora. Consultora do SEBRAE e de outras entidades. Coordenadora de Cursos de Pós-Graduação *lato sensu* em Turismo. *E-mail*: provinciali@infonet.com.br

RESUMO

São discutidas neste trabalho as conseqüências do taylorismo sobre os trabalhadores de uma empresa têxtil localizada em uma cidade brasileira de médio porte. Parte-se da pressuposição de que a concepção mecanicista é inadequada porque tanto o ambiente como o perfil dos empregados diferem dos da época em que a Administração Científica foi criada. Foram entrevistados 59 trabalhadores, que responderam a um questionário estruturado em seis dimensões para a observação do fenômeno. Os resultados encontrados confirmam a pressuposição inicial e também a ausência de uma política de gestão de recursos humanos. Foram encontrados, entre outros aspectos, trabalhadores desqualificados, desmotivados e com baixa remuneração, o que dificulta a modernização organizacional e demonstra as limitações do taylorismo nos dias atuais.

ABSTRACT

In this work consequences of taylorism on workers of a textile industry located at a Brazilian medium size city are discussed. We start from hypothesis that the current environment and worker are different from the beginning of last century, when scientific management was created, what makes the mecanicist conception of work not adequate anymore. 59 workers were interviewed with a structured questionnaire in six dimensions to observe the object. Findings confirm the initial hypothesis and also that there is not a human resources policy. We found unqualified and unmotivated workers, low wages, what makes organizational modernization difficult and shows limitations of taylorism nowadays.

[1] Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo financiamento da pesquisa "A divisão do trabalho e seus efeitos para o trabalhador e a produtividade: um estudo nas indústrias têxteis de Aracaju", viabilizada pelo Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica da Universidade Federal de Sergipe.

1. INTRODUÇÃO

A questão da superação do taylorismo por modelos mais avançados de organização e gestão do trabalho tem sido objeto de acirrados debates entre especialistas de todo o mundo sobre as possibilidades efetivas de transformações no mundo do trabalho. Neste cenário, considerando-se a diversidade de posicionamentos, argumentos e estatísticas apresentadas de parte a parte, o que menos existem são certezas absolutas. Com o intuito de recolocar em pauta tal discussão, este trabalho discute as conseqüências da organização e gestão taylorista do trabalho, particularmente concentrando sua análise sobre os desdobramentos de tal paradigma produtivo na figura menos considerada por ele – o empregado.

Parte-se da pressuposição de que o homem atualmente encontrado nas atividades produtivas do setor industrial possui um perfil diferenciado do seu equivalente na época de criação da Administração Científica, e que por isto, e pelas demandas diferenciadas de mercado e de tecnologia, a manutenção de uma organização de trabalho com pressupostos mecanicistas é inadequada ante um contexto de instabilidade econômica.

Para analisar tal temática, examinou-se especificamente como os trabalhadores de uma empresa do setor têxtil brasileiro percebem os desdobramentos do taylorismo. Após resgate histórico para elucidar os aspectos principais do trabalho, e caracterização da alienação implícita nos modelos racionalistas, é feita uma discussão dos procedimentos metodológicos empregados para a realização do estudo. Em seguida, serão apresentados os principais resultados obtidos e as considerações finais sobre o tema.

2. TAYLORISMO – UM POUCO DE HISTÓRIA

A chamada Revolução Industrial produziu conseqüências que alteraram profundamente a estrutura da sociedade ocidental, especialmente a organização das empresas capitalistas. A invenção de máquinas capazes de produzir mais e melhor que qualquer homem impulsionou o incipiente processo de industrialização na Europa e na América do Norte. Particularmente nos Estados Unidos, a vitória dos Estados do norte na Guerra Civil não significou o espraiamento do seu modelo industrial, embora houvesse abundância de matéria-prima, de mão-de-obra não especializada[2], um mercado potencial para os produtos industrializados, e a distância geográfica da tensa Europa garantisse condições ideais a um desenvolvimento maciço da indústria local.

Os hábitos adquiridos pelas corporações de ofício medievais mantinham-se firmes, com os operários controlando o processo produtivo e a gerência das fábricas, já que não existia por parte da administração qualquer conhecimento sobre a forma mais adequada de o trabalho ser executado[3]. As modificações eram necessárias para adaptar as fábricas aos novos tempos, pois além de alterações estruturais para aumentar a capacidade de produção, cumpria reorganizar o trabalho. Neste cenário, surge a Administração Científica[4] – um conjunto de princípios baseado na busca constante pela máxima eficiência, que pôde ser obtida por meio da divisão

[2] O perfil do trabalhador não especializado era composto de "imigrantes ou sulistas que tinham como experiência de vida as condições desumanas, vividas em seus países de origem, ou a 'escravidão' nas propriedades rurais do sul. Logo, indivíduos com poucas aspirações profissionais, sociais e alienados quanto aos direitos a melhores condições de trabalho". (RODRIGUES, 1994:29). Nada mais adequado, portanto, aos moldes tayloristas de organização do trabalho.

[3] De acordo com DRUCKER (1992), sua base de poder era o controle que detinham de um aprendizado de cinco ou sete anos, sendo para isso muito bem pagos – melhor que muitos técnicos daquela época e três vezes mais que o "homem de primeira classe" de Taylor. Não é de admirar que a negação de Taylor, do mistério do ofício, enfurecesse aqueles "aristocratas da mão-de-obra", que a viam como subversão e heresia.

[4] Apesar do esforço demonstrado por Taylor para fazer das suas conclusões afirmações realmente científicas, faltam-lhes, segundo BRAVERMAN (1987:83), as características de uma verdadeira ciência porque "suas pressuposições refletem a perspectiva do capitalismo com respeito às condições da produção. Ela parte do ponto de vista da gerência de uma força de trabalho refratária no quadro de relações sociais antagônicas. Não procura descobrir e confrontar a causa dessa condição, mas a aceita como dado inexorável. Entra na oficina como representante de uma caricatura de gerência nas armadilhas da ciência".

do trabalho e da conseqüente especialização do operário. Foram criadas técnicas para uma melhor administração, voltada para a produção individual, como base para um maior e melhor desempenho global da indústria.

A administração científica sustentava-se em três pilares. O primeiro, a dissociação entre o processo de trabalho e as especialidades dos trabalhadores, extinguiu gradualmente a crença de que o trabalhador era uma espécie de senhor de um conhecimento tradicional, e de métodos e procedimentos deixados a seu critério. A primeira implicação da adoção deste princípio é que não seriam mais necessários anos a fio para o aprendizado de um ofício tradicional, uma vez que as tarefas poderiam ser rapidamente ensinadas e os trabalhadores devidamente capacitados para executá-las em pouco tempo, e que, doravante, a gerência teria conhecimento e autoridade para dizer como e em que ritmo o trabalho deveria ser executado; a segunda implicação é que, a partir desse momento, qualquer trabalhador, desde que demonstrasse aptidões físicas e/ou mentais, poderia executar qualquer tarefa na fábrica, bastando para isso que fosse considerado adequado ao cargo, o que implodiu o modelo vigente à época, assinalando o início do domínio da gerência sobre os trabalhadores.

O segundo princípio é uma decorrência do primeiro: diz que todo possível trabalho cerebral deveria ser banido da oficina e centralizado no departamento de planejamento ou de projeto (BRAVERMAN, 1987). A primeira implicação do divórcio entre concepção e execução das tarefas é que a ciência do trabalho não mais deveria ser desenvolvida pelo trabalhador, mas pela gerência. Com isto, decretou-se o fim da era de poder exacerbado dos artesãos e definiu-se que o planejamento é atribuição gerencial. A segunda implicação é que essa separação entre planejamento e ação atrofia o desenvolvimento da personalidade, em conseqüência da monotonia do trabalho (SANDRONI, 1994), o que leva à alienação do indivíduo, que apenas executa tarefas planejadas por outros, muitas vezes sem saber qual a finalidade da atividade desempenhada.

O terceiro princípio, de que seria uma necessidade absoluta para a gerência adequada a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado (BRAVERMAN, 1987), revela que a atividade essencial da gerência é o planejamento dos elementos do processo de trabalho. A gerência deve, assim, utilizar esse monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução.

A utilização de mão-de-obra abundante, barata e não especializada passou a ser amplamente viável mediante a organização do trabalho em tarefas simples e previamente definidas, e possibilitou o florescimento da indústria norte-americana. Assumiu-se o controle do processo produtivo e houve aumento substancial da produtividade e da produção, com a utilização desse recurso[5] (RODRIGUES, 1994). Tal processo, entretanto, não ocorreu sem turbulências. Além da rejeição ao modelo nos meios acadêmicos e sindicatos, o taylorismo elevou o desgaste físico do trabalhador a níveis até então impensados. Expostos à exaustiva jornada de trabalho, proposta por esse modelo de organização do trabalho[6], os operários passaram a se desgastar física e psicologicamente para o alcance das elevadas quotas de produção.

Pode-se, a partir daí, perceber a alienação em sua forma mais clara: os operários, de tão empenhados em manter-se dentro dos padrões de produção, preocupados em executar as suas superespecializadas tarefas, pouco se relacionavam com os colegas de trabalho. Aliás, a individualização das tarefas era um dos objetivos desse paradigma produtivo, uma vez que TAYLOR

[5] Com a aplicação dos princípios tayloristas inicialmente na Bethlehem Steel Company, em 1911, houve ganhos de escala impressionantes: um número de trabalhadores muito menor (redução de 76,67%), um aumento de produtividade de 270% por homem/dia e um aumento salarial da ordem de 63,47% (BRAVERMAN, 1987).

[6] CORRÊA e SARAIVA (2000) confirmam que embora haja tentativas de proposições alternativas ao modelo mecanicista de organização do processo de trabalho, seu papel é fundamental no desenvolvimento da organização moderna, porquanto boa parte da própria concepção de organização do processo de trabalho está associada ao taylorismo.

(1990), criador da Administração Científica, afirmava que o "contato social" é um fator que estimula a vadiagem – uma visão bastante pessimista da natureza humana e das relações interpessoais num ambiente de trabalho. Daí o ritmo a que os operários estavam expostos evidenciar a preocupação com a produtividade e também com o isolamento dos homens como "unidades autônomas" umas das outras, pois assim, especializados, rápidos, silenciosos e obedientes, seriam mais produtivos.

Após a individualização das atividades ter sido considerada como meio de elevar a produtividade, o desempenho humano tornou-se apêndice da máquina industrial[7]. O operário passou a ser visto como uma engrenagem da grande máquina em que se materializava a fábrica, e o seu lado humano, suas necessidades psicológicas, sociais, afetivas foram ignoradas em função da fixação por eficiência. Isso fez com que a habilidade específica do operário perdesse o seu valor, e ele fosse "transformado numa simples força produtiva, monótona, que não necessita de qualquer esforço intelectual" (MARX, 1987:46). Estabeleceu-se, então, um ciclo no qual a administração fixava altas quotas de produção a serem atingidas por operários que temiam perder seus empregos (uma vez que as funções deixaram de exigir qualificações especiais) e cumpriam um ritmo intenso de atividade, o que culminou num gradativo estado de alienação pelo (e para o) trabalho.

3. A ALIENAÇÃO E SUA COMPLEXIDADE

A palavra alienação, que vem do latim *alienatio*, dependendo do enfoque possui diferentes significados:

> "tem um significado **jurídico** (transferência ou venda de um bem ou direito), um significado **psicológico** (*dementia, insania*), um significado **sociológico** (dissolução do laço entre o indivíduo e os outros) e um significado **religioso** (dissolução do laço entre o indivíduo e os deuses)."[8] (BOUDON e BORRICAUD, 1993: 21).

A noção de eficiência, que norteou todo o trabalho de Taylor, fez com que se afrouxassem os laços corporativistas com os quais os operários mantinham atadas as linhas de produção, ao mesmo tempo em que dava origem a uma nova escala de valores, com base na qual os indivíduos passaram a estabelecer uma associação entre fadiga decorrente do trabalho e aumento da dignidade do homem, ou seja, exatamente por ser exaustivo é que o trabalho deveria ser valorizado. A intensificação do ritmo das tarefas, a partir da racionalização produtiva, transformou o trabalho no centro da vida das pessoas. Segundo LIMA (1988: 73), "todas as outras dimensões da existência estão a ele submetidas, ou simplesmente perderam a importância". A forma adquirida pelo trabalho, depois de Taylor, favorece a alienação do trabalhador, pois

> "ao dedicar-se de forma compulsiva ao trabalho, o indivíduo evita entrar em contato com alguns sentimentos considerados incômodos e dolorosos: a fadiga excessiva, associada ao esforço físico ou mental para realizar as tarefas, a pressa constante para cumprir os horários, a rotina, as normas a serem obedecidas, etc. Ao se adaptar a esse sistema, torna-se extremamente fácil fugir de si mesmo." (LIMA, 1988: 76).

A alienação é uma das mais perversas conseqüências trazidas pelo taylorismo ao trabalhador. Quando o trabalho passou a ter um caráter moral intrínseco, segundo o qual quanto mais exaustiva a sua natureza, maior o valor do trabalhador, o capitalismo encontrou condições extremamente favoráveis para a disseminação dos seus valores. Percebe-se, com a intensificação do

[7] Em um contexto que não valoriza a cidadania, a ausência de consciência coletiva da maior parte da população solidifica o domínio de grandes parcelas da população, de forma sistemática, por uma pequena parcela, que faz um revezamento periódico nas posições de poder (SALES, 1994). O mesmo raciocínio se aplica à empresa.

[8] O significado que apresenta relevância para o presente estudo é o sociológico, que, em razão da abrangência do termo, trata a alienação como perda tanto da capacidade crítica do trabalhador como da visão global do processo produtivo.

ritmo de trabalho que se instalou em todos os ramos de atividade, que não são as pessoas saudáveis e satisfeitas as mais úteis e produtivas para o sistema, "e sim, aquelas mais neuróticas e infelizes. Quanto mais alienado for o indivíduo, mais interessante ele se torna para o nosso sistema produtivo." (LIMA, 1988:76). Isso leva a crer que quanto mais o trabalhador é especializado, maior é a sua alienação, pois ele naturalmente tende a isolar-se do ambiente que o circunda.

Este isolamento é evidenciado: pela perda da visão global do processo produtivo, uma vez que o operário executa apenas uma fração do processo de produção, desconsiderando a presença de outros indivíduos e de outras fases que o precedem e o sucedem; pela perda da capacidade de atribuir sentido à tarefa, de compreendê-la e associá-la a um processo maior; pela precariedade das relações no trabalho, ou seja, há um enfraquecimento dos laços sociais associados ao desempenho das atividades profissionais, que resulta na alienação dos trabalhadores. A autonomia também está diretamente ligada à alienação, pois quanto maior a autonomia do trabalhador, menor tende a ser sua alienação; a especialização da tarefa é diretamente proporcional à alienação, pois quanto maior a especialização, maior tende a ser a alienação. O desempenho no trabalho, finalmente, visa ao alcance de metas e ao reconhecimento e recompensas de acordo com os resultados obtidos, de forma que um trabalhador com elevado desempenho percebe oportunidades efetivas de progressão e integração na organização, reduzindo, com isso, a alienação – embora se saiba que um trabalhador que consegue atingir seus resultados com periodicidade possivelmente abre mão de outras dimensões relevantes da sua vida.

Que o taylorismo é uma realidade ainda observada em alguns setores industriais menos dinâmicos é um ponto que quase não se discute (MOTTA, 1996). "Se o taylorismo não existe hoje como uma escola distinta deve-se a que, além do mau cheiro do nome, não é mais propriedade de uma facção, visto que seus ensinamentos fundamentais tornaram-se a rocha viva de todo projeto de trabalho." (BRAVERMAN, 1987: 84). Se no contexto da época de sua criação essa corrente foi considerada adequada e necessária, pois os resultados foram notáveis – os custos da mão-de-obra caíram verticalmente e os operários receberam mais ao produzir o triplo (CLUTTERBUCK e CRAINER, 1993) –, nos dias atuais tal modo de organização do trabalho parece não encontrar espaço nas organizações contemporâneas.

Vislumbra-se um cenário diferente daquele do início do século XX, pois já existe uma sólida experiência industrial, a qualidade de vida da população aumentou, há um maior fluxo de produtos, serviços e capitais entre os países do mundo, as pessoas têm mais lazer, cultura e informação etc. Mas o que essas mudanças ocasionaram em termos de modificações na forma pela qual o trabalho é executado? Para responder a tal questão foi tomada como exemplo uma organização industrial, conforme a seguir descrito.

4. METODOLOGIA

Optou-se pelo estudo de caso como técnica de pesquisa, em razão das dificuldades de realização de uma pesquisa ampla sobre todas as empresas existentes no setor têxtil brasileiro com os recursos de que se dispunha. Sua utilização é indicada pela possibilidade de aprofundamento da análise e de visualização empírica dos conceitos. STAKE (1994) ressalta, contudo, que essa não é uma opção metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado. Para TRIVIÑOS (1987), o estudo de caso "é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade*[9] que se analisa profundamente.".

Neste trabalho foi pesquisada uma organização do ramo industrial, localizada em uma cidade de médio porte do Brasil. A Tecelagem do norte[10] é uma empresa familiar, com quase oitenta anos de existência. Foi fundada em meados da década de 30, na cidade de Aracaju, e desde a sua fundação permanece sob controle da família Moraes[11]. Os processos de modernização tecnológica na empresa

[9] Grifo do autor.

[10] Nome fictício da organização estudada.

[11] Nome fictício da família controladora da organização estudada.

não ocorreram de forma dinâmica, e, mesmo com toda a pressão verificada em razão da abertura de mercado no início da década de 90, a empresa permaneceu com um parque industrial relativamente defasado[12]. No que se refere à produção, esta empresa pode ser classificada como uma indústria têxtil integrada, possuindo os setores de fiação, tecelagem e acabamento. Na época da realização da pesquisa, contava com aproximadamente 312 empregados ocupando funções de caráter operacional e gerencial. Destes, 59 integraram a amostra da pesquisa, um percentual de aproximadamente 19% da mão-de-obra da empresa, e quase 7% do total de pessoas formalmente empregadas no setor têxtil da cidade de Aracaju.

A indústria têxtil foi escolhida como objeto de estudo por sua importância econômica e por apresentar características fundamentais para um estudo desta natureza[13]. Além disto, a modernização acelerada pela qual esse setor passou na última década gera inúmeras possibilidades de análise sobre o processo efetivo de modernização[14], em virtude do embate entre as novas demandas ambientais e as tradições locais. Por ser um setor industrial bastante antigo, um dos responsáveis pelos primórdios da industrialização nacional, deparou, depois de anos de proteção governamental, com um processo radical de abertura da economia ao comércio internacional. Assistiu-se a um processo de concentração, com significativa elevação na quantidade de empresas falimentares e pré-falimentares do setor, que, para não desaparecer diante da maciça concorrência de produtos importados, notadamente provenientes do sudeste asiático, teve de rever suas estratégias organizacionais. Para se ter uma idéia das dimensões do que está sendo discutido, 26% das empresas do setor encerraram suas atividades entre 1990 e 1997, o que foi sentido de forma mais significativa nos ramos de fiação (redução de 53%), tecelagem (queda de 52%) e beneficiamento (redução de 53%) (BRITTO, 1999).

As organizações industriais que conseguiram reagir à abertura da economia brasileira ao mercado internacional fizeram uso de investimento maciço em tecnologia aplicada ao processo produtivo – pois a intensidade do uso de equipamentos de base microeletrônica "constitui uma importante evidência do processo de modernização empresarial, devido à importância estratégica destes equipamentos no interior do sistema produtivo" (BRITTO, 1999:1176) – e também de investimento em tecnologias de gestão, para alcançar formas mais efetivas de administrar a estrutura, a tecnologia, os processos e a mão-de-obra. De acordo com BRITTO (1999:1177), por sua variedade, tais ferramentas "podem se adaptar às especificidades do contexto industrial no qual são introduzidas, convertendo-se em importante fator de incremento de competitividade".

As empresas optantes pelo investimento em tecnologia produtiva, na sua maior parte grandes empresas, de acordo com COSTA (2000), preocuparam-se em reduzir a defasagem tecnológica proveniente do período de proteção comercial, o que não ocorreu de forma homogênea, pois a difusão de inovações tecnológicas dá-se tanto mediante a coexistência de empresas que operam em diferentes estágios tecnológicos, como pelo fato de em uma única planta existirem equipamentos pertencentes a gerações distintas. Desta maneira, os investimentos em tecnologia não foram homogêneos, e nem mesmo poderiam sê-lo, haja vista a diversidade do parque industrial têxtil nacional. Como salienta VASCONCELLOS (1995), a realidade organizacional brasileira, em seu conjunto, resultou numa convivência entre o moderno e o arcaico, uma das nossas características empresariais.

No que se refere à gestão, a introdução de novas tecnologias parece não ter acompanhado as práticas produtivas, pois, de acordo com CARVALHO e

[12] Para maiores detalhes a respeito do acirramento da competição no setor têxtil, *vide* SARAIVA, PIMENTA e CORRÊA (2001b).

[13] No caso deste estudo, refere-se à dimensão e complexidade adequadas para a observação do fenômeno da divisão do trabalho. Um estudo desta natureza em indústrias que não apresentassem porte semelhante dificultaria a análise das variáveis acima, em razão de suas complexidades e características.

[14] Para maiores detalhes a respeito da modernização do setor têxtil, *vide* SARAIVA, PIMENTA e CORRÊA (2001a).

BERNARDES (1996), a ênfase nas empresas brasileiras é colocada antes na adoção de técnicas do que em mudanças de maior envergadura na organização e gestão, e poucas são as que têm avançado no sentido de adoção de inovações nas políticas de Recursos Humanos e de Relações Industriais que acompanhem as técnicas oriundas de outros contextos. Contudo, conforme salienta CHAGAS (1997), a implantação de novas tecnologias de base microeletrônica tem provocado um significativo impacto na força de trabalho do parque industrial brasileiro e nos modelos de gestão empresarial adotados[15].

Por todos esses fatores, estudos nessa área mostram-se não apenas relevantes como oportunos. Adotou-se como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado com opções de resposta em uma escala de 7 pontos, previamente testado com 10 empregados de perfil semelhante ao dos entrevistados, para verificar a clareza, precisão dos termos, validade e confiabilidade do instrumento. O questionário integra seis dimensões compostas de variáveis selecionadas para medir o fenômeno organizacional observado. São elas: Autonomia do trabalhador, Especialização da tarefa, Desempenho no trabalho, Significação da tarefa, Relações no trabalho e Visão global do processo produtivo. Além disto, foram colhidos depoimentos de caráter complementar às questões formuladas no próprio questionário, para subsidiarem uma análise mais aprofundada das questões.

Seguiu-se uma abordagem-padrão de contato com a empresa. Inicialmente houve uma reunião com seus dirigentes para explicar a natureza da pesquisa, seguida de um encontro com todos os pesquisados para esclarecer a natureza da pesquisa e seus objetivos. Por fim, foram realizados encontros individuais para a coleta de dados. Foram utilizados um *software* para o tratamento dos dados quantitativos coletados, e procedimentos estatísticos elementares que subsidiassem a análise, descrita a seguir.

5. O PROCESSO PRODUTIVO DA INDÚSTRIA TÊXTIL

Para que a questão dos desdobramentos do taylorismo se torne mais clara, é preciso discorrer sobre o processo produtivo da indústria têxtil. A fabricação de fios e tecidos planos[16], que constitui o principal ramo da produção têxtil, é composta de três etapas principais: fiação, tecelagem e acabamento. O processo produtivo tem início com a abertura dos fardos de algodão, principal matéria-prima utilizada[17], e a retirada de impurezas maiores. O algodão segue, então, para os batedores, onde a limpeza continua, e destes às cardas, que encerram a subetapa com a separação e estiragem das fibras. As fibras, reunidas em fitas, sofrem uma operação de duplicação e nova estiragem nos passadores, para serem paralelizadas. Neste ponto, o processo pode seguir dois caminhos, dependendo do tipo de fio a ser obtido: cardado ou penteado[18]. Terminada a etapa de fiação[19], os fios seguem para a tecelagem,

[15] Conforme argumenta MARQUES-PEREIRA (1995:23), "a implementação das novas formas organizacionais parece condizente com uma cidadania restrita que se institucionaliza nas reformas do sistema político e da política social; isso, para não dizer que ambas se reforçam mutuamente". Adiciona ao comentário anterior que "as novas formas de organização da empresa, que a economia industrial erige como forma de eficiência produtiva, são, sem dúvida, condição necessária para uma inserção internacional menos pauperizante do que no passado, mas nem por isso são condição suficiente." (MARQUES-PEREIRA, 1995:9).

[16] A malharia e a confecção constituem também importantes ramos da produção têxtil.

[17] Os fios também podem ser obtidos de outras fibras naturais (lã), de fibras artificiais (viscose) e de fibras sintéticas (náilon, poliéster, acrílico).

[18] Para a obtenção do fio cardado, "o algodão (fita) irá alimentar a maçaroqueira e passará pelas operações de afinamento, paralelização e torção, sendo preparado, assim, para o filatório. No filatório, o pavio oriundo da maçaroqueira é transformado em fios que, enrolados em embalagens, são conduzidos para as conicaleiras. Estas representam, portanto, o último momento da etapa de fiação e a transferência do fio para embalagens de tamanho e peso adequados para o uso a ser requerido posteriormente. Por outro lado, a produção de fios penteados (de qualidade superior), antes de repetir as seqüências acima descritas para os fios cardados, incorpora o uso de duas outras máquinas, as reunideiras e as penteadeiras. Destinadas a uma limpeza mais apurada das fibras e à eliminação das fibras curtas, possibilitam, desta forma, a obtenção de um fio mais fino e uniforme" (COSTA, 2000:36).

[19] O fio constitui um produto final e já pode ser comercializado.

"que consiste basicamente no entrelaçamento dos fios da trama (sentido longitudinal) com os fios do urdume (sentido transversal)." (SENAI, 1987:15). Na tecelagem, os fios são, inicialmente, conduzidos para as espuladeiras, cuja função é transferi-los para embalagens especiais (espulas) que contêm os fios da trama. Paralelamente, as urdideiras produzem os rolos de urdume, que, após passarem pelas engomadeiras, seguem para os teares[20]. A etapa de acabamento objetiva atribuir características definitivas (brilho, suavidade, cor) aos fios e tecidos. Esta etapa apresenta uma grande variedade de possibilidades, dependendo da natureza da fibra ou do tipo de acabamento a ser efetuado. Algumas operações características desta etapa são a navalhagem (corte das pontas dos fios), a chamuscagem (eliminação dos pêlos dos tecidos), o alvejamento (obtenção da cor branca no tecido) e a estamparia (formação de desenhos pela aplicação de pigmentos e corantes).

Em relação à inovação tecnológica, a indústria têxtil se apresenta como uma das menos sujeitas a mudanças e o seu processo de fabricação mantém-se bastante semelhante àquele estruturado durante a primeira revolução industrial, quando ainda se organizava em manufatura. Uma importante inovação ocorre, porém, no século XX, com o desenvolvimento das fibras artificiais, produzidas a partir da celulose, e das fibras sintéticas. O aparecimento destas fibras possibilitou uma maior diversidade de produtos e uma considerável elevação da produtividade, já que as fibras químicas (artificiais ou sintéticas) possuem resistência superior. Outras importantes inovações surgem com o aparecimento do filatório *open-end* e do tear sem lançadeira[21]. Vale ressaltar que a difusão de inovações tecnológicas no setor tende a ocorrer de forma bastante heterogênea. Esta heterogeneidade se expressa tanto na coexistência de empresas que operam em diferentes estágios tecnológicos, como, em uma única planta, no uso de equipamentos pertencentes a gerações distintas.

5.1. Categorias profissionais envolvidas no processo produtivo

As principais categorias profissionais envolvidas no processo de fabricação têxtil são representadas pelos trabalhadores da produção, da manutenção, da supervisão da manutenção e da supervisão da produção. Os trabalhadores da produção são os responsáveis diretos pelas tarefas de abastecimento de matéria-prima, descarregamento do produto acabado e emenda do produto em processamento. Cada trabalhador é responsável pela vigilância de um determinado número de máquinas e o ritmo de trabalho depende da rapidez com que identificam e solucionam os problemas que surgem.

Entretanto, a incorporação de mecanismos de base microeletrônica tem permitido que grande parte das tarefas, anteriormente efetuadas pelos trabalhadores da produção, seja realizada de forma automática. Estas inovações trazem a possibilidade de mudanças radicais, uma vez que os trabalhadores sofrem um deslocamento para tarefas de controle e monitoramento de automatismos. Tais transformações tendem a imprimir ao processo de produção têxtil uma dinâmica mais próxima daquela dos processos contínuos, e a definir duas importantes tendências: a redução no número de trabalhadores diretamente ligados à produção e a necessidade de que eles passem a dominar um sistema de signos, visto que parte das responsabilidades se transfere para o acompanhamento dos sinais emitidos pelos novos equipamentos (CARUSO, 1990:80).

A função dos supervisores da produção[22] é controlar as tarefas dos operadores de máquinas e de seus auxiliares, mantendo assim o ritmo de produção previamente estabelecido. A expansão da automação microeletrônica também trouxe, para

[20] Os teares são equipamentos responsáveis pelo entrelaçamento dos fios oriundos das espuladeiras (fios da trama) com os fios oriundos das engomadeiras (fios do urdume), o que dá origem à produção do tecido (COSTA, 2000).

[21] Estas duas máquinas possibilitaram a elevação da produtividade por meio da eliminação de subetapas dos processos de fiação e tecelagem, além de se mostrarem de 3 a 5 vezes mais produtivas que seus equivalentes convencionais (filatório de anéis e tear com lançadeira) (SENAI, 1987:22).

[22] Esta categoria inclui os contramestres, mestres e supervisores.

este grupo, mudanças na natureza do trabalho, pois reduziu a necessidade de vigilância ao indicar e identificar automaticamente a ocorrência de problemas (CARUSO, 1990, p.85).

Os trabalhadores da área de manutenção, por sua vez, podem ser divididos em quatro tipos: mecânico de manutenção, supervisor de manutenção mecânica, eletricista de manutenção e supervisor de manutenção elétrica. Caruso observa que as inovações técnicas têm produzido um efeito ambíguo no trabalho destes profissionais, visto que ao mesmo tempo em que incorporaram aos equipamentos uma maior complexidade técnica, também facilitaram o diagnóstico de disfunções (CARUSO, 1990:90). Em todo caso, estes profissionais apresentam um nível de qualificação mais elevado do que o exigido daqueles profissionais envolvidos diretamente na produção, e requerem das empresas um tratamento diferenciado, por ser mais difícil o enquadramento de suas tarefas de acordo com os preceitos de rotinização e simplificação do taylorismo/fordismo.

5.2. O perfil dos trabalhadores

Embora o setor têxtil tradicionalmente empregue um contingente expressivo de mulheres, o trabalhador da empresa têxtil pesquisada, em sua maioria, é do sexo masculino (54,2%). Em geral, as mulheres são discriminadas por várias razões, entre elas a responsabilidade e vinculação familiar, conforme diversos trabalhos a esse respeito, como os de HIRATA (1998a; 1998b) e de CÂMARA e CAPPELLIN (1998). Possivelmente, o elevado percentual de homens nessa empresa seja explicado pelos argumentos de CORRÊA (1998a; 1998b) a respeito da submissão simbólica masculina a empregos que antes eram atribuídos à mão-de-obra feminina, pelo fato de que a questão da insegurança "é elemento definidor de formas de vida" no Brasil (TELLES, 1993: 17).

O baixo nível de escolaridade dos empregados (76,2% dos entrevistados possui somente o primeiro grau) implica dificuldades para a realização de atividades mais complexas e responsabilidades mais amplas, com conseqüente prejuízo às iniciativas de descentralização na produção, e esconde uma realidade ainda mais cruel: além de receberem menos, por não terem estudado apropriadamente, esses operários também são elementos facilmente descartáveis pelo fato de dominarem tarefas que, por seu reduzido grau de complexidade, podem ser rapidamente ensinadas a outras pessoas.

Quase todos os entrevistados (95%) recebem como remuneração um valor compreendido entre um e dois salários mínimos, e 20,3% recebem apenas um salário mínimo por mês. Isto reflete uma política de desvalorização do trabalho operário no setor pesquisado. Entre outros aspectos, o baixo nível de qualificação da mão-de-obra termina completando um ciclo vicioso, no qual baixos níveis de escolaridade levam a baixa remuneração, que por sua vez não estimula maior qualificação, e assim por diante. Assim, o que pode representar vantagem para a empresa a curto prazo, em termos de redução de custos, seguramente é um obstáculo significativo ao processo de modernização produtiva.

Mais da metade dos empregados (54,2%) tem renda familiar de até dois salários mínimos, única fonte de renda da família e motivo de insatisfação generalizada, também em razão da baixa qualidade de vida, além de reforço das condições de dependência do trabalhador em relação à organização.

Do total de entrevistados, 76,3% trabalham há menos de 10 anos na empresa. O tempo médio de trabalho na empresa, de apenas 7 anos, e o fato de 47,5% dos entrevistados ter menos de 5 anos na empresa confirmam a informação de que a empresa pesquisada possui alta rotatividade de pessoal, uma vez que os operários podem ser facilmente substituídos em razão da superespecialização.

5.3. A autonomia dos trabalhadores

Com relação à autonomia para a tomada de decisões no trabalho, 74,6% dos entrevistados informaram não possuir qualquer tipo de autonomia neste sentido, pois todas as decisões estão concentradas na gerência, o que ratifica a vigência do princípio da separação entre concepção e execução de tarefas, e faz dos trabalhadores dessa empresa "recursos humanos", literalmente. Essa análise é corroborada por 83,1% dos entrevistados, que declararam não possuir qualquer tipo de

liberdade nesse sentido. Além das restrições à tomada de decisões, aproximadamente 60% dos entrevistados afirmaram não ter autonomia para a execução do trabalho, embora quase a metade dos entrevistados tenha concordado em que a iniciativa e o julgamento pessoal são absolutamente necessários para o exercício das suas funções.

5.4. A especialização da tarefa

Quanto ao nível de conhecimento global do processo produtivo, 62,7% dos entrevistados afirmaram conhecer apenas parte da linha de produção, a diretamente relacionada à sua área de trabalho. Já 81,4% dos entrevistados informaram que a qualidade do trabalho que estão realizando pode ser verificada com a sua simples execução, o que reforça o isolamento, ou amplia a comunicação apenas com finalidade técnica, desumanizada; isto é evidenciado por 76,3% dos entrevistados, que consideraram que conseguem executar de forma correta o trabalho sem precisar falar com outras pessoas. E tal trabalho é simples e repetitivo, na opinião de 91,5% dos empregados. De tal forma vêem seu trabalho como uma espécie de adestramento, que aproximadamente 51% deles alegaram que, com a divisão do trabalho, qualquer pessoa pode aprender em pouco tempo a executar as mesmas tarefas.

5.5. O desempenho no trabalho

Quase a metade dos entrevistados (49,2%) afirmou que a sua produtividade aumenta quando são devidamente orientados por seus superiores, o que reforça o uso da comunicação estritamente para a melhoria do desempenho. Dos entrevistados, 71,2% declararam não precisar de prazos extras para o cumprimento das suas quotas de produção. Isto indica que o ritmo de trabalho cotidiano é tão intenso – e a intensidade é constante (86,4% informaram que o seu volume de trabalho é constante) – que impede o acúmulo de trabalho, ao mesmo tempo que permite deduzir que há uma dedicação expressiva ao trabalho. Este dado é confirmado pelo expressivo percentual de 91,5% dos entrevistados, que afirmaram não haver qualquer espécie de atraso no trabalho realizado. A dedicação ao trabalho, contudo, não implica necessariamente recompensas. Quase 80% dos entrevistados declararam que a empresa não promove os empregados mais produtivos – é necessário estar alinhado com a ideologia da empresa[23]. O resultado é que boa parte dos entrevistados considerou os supervisores despreparados para o cargo, não tecnicamente – uma vez que todos já foram funcionários da produção, e por isso conhecem o trabalho a fundo –, mas gerencialmente. A constante pressão por uma produção cada vez mais elevada leva os operários a cometerem falhas e pode até mesmo ocasionar acidentes.

5.6. A significação da tarefa

Ao analisar a significação da tarefa, identificou-se que, embora com relação à importância intrínseca do trabalho 57,6% dos entrevistados tenham assegurado que seu trabalho não tem muito significado e importância, a maioria deles consegue visualizar a importância de sua contribuição para a empresa (91,6% das respostas). Tais respostas, ao invés de demonstrarem aparente contradição, descortinam um aspecto interessante: há contribuições efetivas para a empresa, ainda que o trabalho seja elementar. Em outras palavras, ainda que repetitivo e simplificado, o trabalho é realizado com afinco, o que reforça os argumentos de LIMA (1988). As empresas só terão bons resultados se tratarem bem seus empregados, para 98,3% dos entrevistados. Um percentual de 64,3% aprecia o trabalho da maneira como está organizado, o que demonstra certo conformismo com o modelo vigente (CHAUÍ, 1989), ainda que ele não seja

[23] É freqüente entre os pesquisados a alegação de que por mais que se esforcem para a superação das altas quotas de produção, não há reconhecimento por parte da gerência, que promove sempre não os mais produtivos, mas os que têm mais "afinidade" com a política adotada pela organização. As promoções baseadas em conceitos subjetivos prejudicam o desempenho organizacional como um todo.

exatamente um modelo invejável de relação profissional[24].

5.7. As relações no trabalho

Com respeito às relações no trabalho, embora 61,0% dos entrevistados tenham assegurado que seu trabalho exige contato com outras pessoas, isto não é considerado pela organização do trabalho, pois 56% conseguem trabalhar isoladamente, sem cooperar com outras pessoas, o que revela que as necessidades sociais não são consideradas na atual forma de organização do processo de trabalho. Um aspecto interessante é que há um certo espírito de coleguismo para 72,8% dos entrevistados, confirmado pelo percentual de 69,5% que declarou haver cooperação de seus colegas e aumento da produtividade, contrariando os pressupostos de TAYLOR (1990) sobre os efeitos negativos do contato social. Do total de trabalhadores, 54,3% sentem-se inseguros a respeito do seu desempenho, em razão do restrito fluxo de comunicação com os gerentes, o que é confirmado pelo percentual de 61,1% que negou que a divulgação do desempenho dos empregados esteja disponível freqüentemente. O interessante é que 67,7% dos entrevistados afirmaram que são avaliados periodicamente, o que indica que a alienação se verifica já a partir das esferas gerenciais, que não tornam públicos os desempenhos dos empregados, reservando a si um "espaço efetivo de opressão sobre os assalariados" (ZARIFIAN, 1991:129), prática que pode tornar-se um obstáculo para a organização.

5.8. A visão global do processo produtivo

A maioria dos entrevistados (78%) assegurou que a empresa não oferece boas oportunidades de treinamento, o que demonstra reduzida preocupação com a capacitação de pessoal e uma certa miopia gerencial, pois a mão-de-obra qualificada tende a encarar os desafios com maior habilidade para superá-los, além de ser um fator fundamental para a obtenção de ganhos contínuos de produtividade[25]. Tal miopia é confirmada pelo percentual de 61,1% que concordou com o fato de que os gerentes sabem que o trabalho realizado é importante, mas nem por isso valorizam os trabalhadores adequadamente, o que pode gerar desmotivação, conforme análise de LÉVY-LEBOYER (1994).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi constatado um quadro preocupante na empresa analisada, formado não apenas pelo atraso tecnológico das máquinas, equipamentos e instalações, mas principalmente pelo equivocado posicionamento da administração, particularmente no que se refere aos trabalhadores. Os métodos convencionais de organização do trabalho conferem pouca atenção aos aspectos humanos, essenciais a um desempenho adequado de qualquer atividade produtiva[26].

É visível a ausência de uma política bem definida de recursos humanos que valorize os trabalhadores e os incentive a se empenhar para alcançar bons resultados na execução de suas tarefas. Ao que tudo indica, os pressupostos tayloristas continuam sendo preservados, o que é um equívoco, considerando-se que o homem dos dias atuais apresenta um perfil bastante distinto daquele do início do século XX. A aplicação de tais princípios agrava muito as já

[24] Pelas informações coletadas, podemos afirmar que o modelo desta empresa aproxima-se bastante da analogia de GARCIA (1999:150) para a gestão de recursos humanos na maioria das empresas brasileiras: a cenoura e o chicote, representando respectivamente os extremos estímulo e punição, com "forte presença do chicote e pouca cenoura nas empresas brasileiras, pois há controle em excesso e incentivo de menos".

[25] Deve-se atentar, contudo, que a educação profissional, sob esse ângulo de análise, permanece envolta em questões de cunho estratégico, uma vez que a própria noção de qualificação atende em primeiro lugar aos interesses organizacionais e só posteriormente aos interesses dos trabalhadores (SARAIVA, 2001).

[26] Como afirma MCGREGOR (1980), se as práticas da Administração Científica fossem deliberadamente calculadas para frustrar as necessidades humanas – o que não é, naturalmente, o caso – dificilmente poderiam obter melhores resultados. Neste sentido, o que ratifica o esgotamento do modelo taylorista de organização do trabalho é a constatação de que as conseqüências das práticas coercitivas ocasionam danos profundos na personalidade dos indivíduos e no clima organizacional, gerando manifestações comportamentais inadequadas e inadaptadas, quer do ponto de vista individual, quer do ponto de vista grupal (KANAANE, 1995), como é o caso da alienação.

demasiadamente desgastadas relações entre trabalhadores e empregadores, e por isso não surpreende a constatação de que para muitos assalariados o trabalho parece uma forma de punição. Uma vez que essa é a percepção que têm do trabalho, não se pode esperar que eles se sujeitem a uma punição maior do que a necessária (KANAANE, 1995).

É cada vez mais palpável a necessidade de reorganização do trabalho, que passa a se impor como um pré-requisito absoluto para a sobrevivência das organizações ainda baseadas nas relações tayloristas de produção. Além da necessidade de mudança propriamente dita, é extremamente difícil para o atual modelo de administração, implantado sobre o rigoroso pilar do controle, manter os níveis de produtividade conseguidos até o momento e competir com outras organizações que adotaram novas técnicas de gestão com base na valorização do ser humano. O reconhecimento das deficiências existentes, inclusive das que se referem ao aspecto humano, é um primeiro passo para a adoção de uma postura empresarial mais condizente com o ambiente ao qual as organizações atuais estão expostas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOUDON, R. e BORRICAUD, F. *Dicionário crítico de sociologia*. São Paulo: Ática, 1993.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

BRITTO, J. Modernização produtiva e evolução do emprego e qualificação profissional na indústria têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6, Belo Horizonte. *Anais*. Belo Horizonte: ABET, 1999. v.2.

CÂMARA, C. e CAPPELLIN, P. Gênero, trabalho e cidadania nos anos 90. Contribuições para atualizar o referencial teórico. In: ABRAMO, L. e ABREU, A. R. P. (Orgs.). *Gênero e trabalho na sociologia latino-americana*. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, 1998.

CARUSO, L. A. *Difusão da tecnologia microeletrônica e modificações nas relações de trabalho*: implicações para a formação Profissional. Dissertação (Mestrado em Economia). Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1990.

CARVALHO, R. Q. e BERNARDES, R. Reestruturação industrial, produtividade e desemprego. *São Paulo em perspectiva*, São Paulo: SEADE, v.10, n.1, p.53-62, 1996.

CHAUÍ, M. *Conformismo e resistência*. 4.ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.

CLUTTERBUCK, D. e CRAINER, S. *Grandes administradores*: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

CORRÊA, M. L. A modernização na indústria têxtil e os condicionantes da formação profissional. *Trabalho e educação*, Belo Horizonte: NETE/ UFMG, n.3, p.161-184, jan./jul. 1998a.

_____. Novas tecnologias, gestão e subjetividade política: matéria para reflexão sobre a formação profissional do país. *Educação em revista*, Belo Horizonte: FAE/UFMG, n.28, p.7-25, dez. 1998b.

CORRÊA, M. L. e SARAIVA, L. A. S. Organização do processo de trabalho. In: FIDALGO, F. e MACHADO, L. (Orgs.). *Dicionário da educação profissional*. Belo Horizonte: NETE/FAE/UFMG, 2000.

COSTA, E. R. B. *Reestruturação produtiva e processo de trabalho na indústria brasileira*: o caso do setor têxtil. Dissertação (Mestrado em Economia). Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.

GARCIA, F. C. A crise asiática e os desafios da concertazione social no Brasil. . In: PIMENTA, S. M. (Org.). *Recursos humanos*: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG/ FACE/ CEPEAD, 1999.

HIRATA, H. Reorganização da produção e transformações do trabalho: uma perspectiva

norte/sul. In: CARVALHO NETO, A. M. e CARVALHO, R. A. A. (Orgs.). *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT/PUC-MG, 1998a.

_____. Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. *Revista latinoamericana de estudios del trabajo*, São Paulo: [S.n.], n.7, p.5-27, 1998b.

KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações:* o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

LÉVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, M. E. A. O significado do trabalho humano. In: CARVALHO, A. O. (Org.). *Administração contemporânea*: algumas reflexões. Belo Horizonte: UFMG, 1988.

MCGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MARQUES-PEREIRA, J. *Flexibilidade do trabalho e desenvolvimento no México*: as lições do boom econômico da região fronteiriça dos Estados Unidos. São Paulo: FUNDEP, 1995. Texto para discussão IESP n.24.

MARX, K. *Trabalho e capital assalariado*. 4.ed. São Paulo: Global, 1987.

MOTTA, P. C. D. Nem tudo o que reluz é ouro: o just in time e o mito da superação do taylorismo. *Caderno CRH*, Salvador: UFBA, n.24/25, p.69-108, jan./dez. 1996.

RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho*: evolução e análise no nível gerencial. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

SALES, T. Raízes da desigualdade social na cultura política brasileira. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo: ANPOCS, n.25, p.26-37, jun. 1994.

SANDRONI, P. (Org.). *Novo Dicionário de Economia*. 2.ed. São Paulo: Best seller, 1994.

SARAIVA, L. A. S. *Discursos e práticas de gestão em uma empresa do setor têxtil de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.

SARAIVA, L. A. S., PIMENTA, S. M. e CORRÊA, M. L. Faces do discurso empresarial no setor têxtil mineiro. *Caderno de Pesquisas em Administração,* São Paulo: PPGA/FEA/USP, v.8, n.2, p.41-56, abr./jun. 2001a.

_____. Globalização, reestruturação produtiva, transformações na indústria têxtil mineira. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 7, *Anais*. Salvador, ABET, 2001b.

SENAI. Serviço Nacional da Indústria. *Indústria têxtil:* inovações técnicas e qualificação do trabalho. Rio de Janeiro: SENAI, 1987.

STAKE, R E. Case studies. In: DENZIN, N K. e LINCOLN, Y S. (Orgs.). *Handbook of qualitative research.* Thousand oaks: Sage, 1994.

TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TELLES, V. S. Pobreza e cidadania: dilemas do Brasil contemporâneo. *Caderno CRH*, Salvador: UFBA, v.19, p.8-21, jul./dez. 1993.

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

VASCONCELLOS, J. G. M. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, E. P. B. e VASCONCELLOS, J. G. M. (Orgs.). *"Recursos" humanos e subjetividade*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

ZARIFIAN, P. Trabalho e comunicação nas indústrias automatizadas. *Tempo Social*, São Paulo: FFLCH/USP, v.3, n.1-2, p.119-130, 1991.

8. OBRAS CONSULTADAS

BECKER, H. S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 4.ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

CHAGAS, E. K. S. Gestão social: da automação à reestruturação produtiva industrial. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, v.31, n.5, p.177-194, set./out. 1997.

DEDECCA, C. S. Racionalização, poder e trabalho. *Novos estudos*, São Paulo: Cebrap, n.46, p.93-112, nov. 1996.

DRUCKER, P. *Administrando para o futuro*: os anos 90 e a virada no século. São Paulo: Pioneira, 1992.

FREDDO, A. C. O discurso da alienação nas organizações. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, v.28, n.1, p.24-33, jan./mar. 1994.

LEITE, M. P. e POSTHUMA, A. C. Reestruturação produtiva e qualificação: reflexões sobre a experiência brasileira. *São Paulo em perspectiva*, São Paulo: SEADE, v.10, n.1, p.63-76, 1996.

LIMA, M. E. A. *O equívocos da excelência*: as novas formas de sedução da empresa. Petrópolis: Vozes, 1995.

ANEXO: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

1	2	3	4	5	6	7
Bastante	**Razoavelmente**	**Ligeiramente**	**Incerta**	**Ligeiramente**	**Razoavelmente**	**Bastante**
Imprecisa						**Precisa**

QUESTÕES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1. O seu trabalho exige que você entre em contato com outras pessoas.							
2. Você tem liberdade para tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu próprio trabalho.							
3. Os seus gerentes e colegas freqüentemente falam com você sobre o modo como você realiza o seu trabalho.							
4. Seu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas.							
5. A simples execução do seu trabalho serve para mostrar como você está se saindo na sua realização.							
6. O seu trabalho é simples e repetitivo.							
7. O trabalho pode ser realizado do jeito certo por uma só pessoa, trabalhando sem falar ou perguntar a outras pessoas.							
8. Os seus superiores quase nunca lhe dizem como você está se saindo no seu trabalho.							
9. Seu trabalho não lhe deixa tomar iniciativas ou fazer um julgamento pessoal.							
10. Seus superiores lhe falam sempre sobre o que eles pensam a respeito do seu desempenho no trabalho.							
11. Seu trabalho lhe fornece oportunidades de executá-lo da forma que você achar melhor.							
12. Seu trabalho não tem muito significado e importância na maioria dos casos.							
13. As ordens do seu chefe garantem uma maior quantidade e qualidade do seu serviço num mesmo espaço de tempo.							
14. As empresas só terão bons resultados se tratarem bem os seus empregados.							
15. Você não precisa trabalhar horas extras para realizar suas tarefas.							
16. A sua empresa dá promoções aos empregados que são eficientes.							
17. Você conhece todas as etapas do seu trabalho, até o produto final.							
18. Você está em dia com o seu trabalho.							
19. Seu trabalho é importante para a sua empresa.							
20. A sua carga de trabalho geralmente é a mesma.							
21. Você pode decidir sobre os assuntos que afetam o seu trabalho.							
22. O seu trabalho possibilita que você tome decisões.							
23. O seu trabalho não pode ser executado por qualquer pessoa.							
24. Você gosta do seu trabalho do jeito que ele é.							
25. Geralmente você gosta de vir trabalhar.							
26. A sua empresa oferece boas oportunidade de treinamento.							
27. A sua empresa sabe que o seu trabalho é importante.							
28. Você conhece as metas do setor onde trabalha.							
29. No seu grupo de trabalho há um bom espírito de coleguismo.							
30. Os seus colegas cooperam com você.							

Contextualização do estudo da administração no Brasil

Anexo 1.2

ESPECIAL HSM MANAGEMENT

Dois séculos de **management**

Conheça os engenheiros, economistas, psicólogos e administradores de empresas que fizeram a história da gestão e se tornaram os ourives da arte de gerenciar

"Insegurança", respondeu Peter Drucker a Thomas Davenport, quando este lhe perguntou por que tantos executivos abraçam modismos quando se trata da teoria do *management*. "Em tempos de mudanças rápidas, é preferível pensar que a opção correta já existe."

Com a trajetória de mais de um século e vários esforços para sistematizá-la, a teoria do *management* continua mais próxima da arte do que da ciência. Como antes daquele simbólico pontapé inicial, que foi a segunda Revolução Industrial no final do século 19, e a concepção das organizações capitalistas, os estudiosos da gestão deixaram de se preocupar tanto com a gestão institucional do organograma para se centrarem nos "ativos mais pessoais" da empresa: o talento, a criatividade, o *design*, a inovação, a liderança.

Do início ao management científico

Robert Owen e Charles Babbage são pioneiros absolutos da época inicial da teoria do *management*, no início do século 19. Owen, rico industrial inglês, foi o primeiro a reconhecer a importância dos recursos humanos, até então uma simples "ferramenta". Ele montou uma fiação que era gerida pelos próprios operários, na Escócia, e que oferecia educação, saúde e assistência social à comunidade. E o matemático Charles Babbage foi o líder da produtividade. Convencido da eficácia da divisão do trabalho e do uso eficiente das instalações, Babbage chegou a propor a participação dos trabalhadores nos lucros. Um perfeito pioneiro, que também idealizou a primeira máquina de calcular, em 1822.

A preocupação com produtividade também foi o que levou Frederick Taylor a estudar, nas aciarias onde trabalhava, os problemas da organização industrial. A racionalização do trabalho do operário data da primeira etapa de seus estudos; da segunda etapa, seu livro *Princípios da Administração Científica* (ed. Atlas) como também a paternidade da linha de pensamento taylorista. O trabalhador, sustentava ele, não pode analisar racionalmente sua tarefa e muito menos determinar qual é o processo mais eficiente: essa era a responsabilidade do então recém-criado "gerente". Tratou-se de uma visão bem diferente da que existia na época –segundo a qual o aumento da produção e a seleção do método de trabalho dependiam da iniciativa individual do operário.

Henry Gantt, parceiro de Taylor em suas pesquisas e criador do famoso diagrama, foi um dos primeiros consultores profissionais de management, profissão liberal que compartilhou com Frank e Lilian Gilbreth, dois engenheiros que incorporaram à análise o estudo da economia dos movimentos, suas raízes psicológicas e a adaptação do homem à máquina. Gantt sugeriu um salário "mínimo" para os trabalhadores cujo rendimento fosse comum ou inferior e um "bônus" se o superasse.

HSM Management 50 maio-junho 2005

"A velha crença nas empresas é de que informação significa poder e, por esta razão, todos querem mantê-la para si. Mas numa empresa bem-sucedida o verdadeiro poder está em compartilhar a informação. E a verdadeira reengenharia é aprender a distribuir as informações."

Peter Drucker
1997, **HSM Management** nº 1

Outro auxiliar de Taylor que aperfeiçoou sua teoria foi Harrington Emerson, que em 1910 causou espanto à Comissão Interestadual Ferroviária dos Estados Unidos quando demonstrou que a implementação da administração científica permitiria que economizassem US$ 1 milhão por dia. A Emerson se deve a separação dos funcionários de *staff* e de linha e os 12 princípios da eficiência, considerados uma prévia da administração por objetivos, de Peter Drucker.

Além de situar a administração no campo das ciências, encorajando seu estudo sistemático e racional no lugar do empirismo e da improvisação, típicos da época, a escola científica abriu o debate sobre os princípios nos quais deveria apoiar o funcionamento das organizações. Embora tenha contribuído para a desumanização do trabalho, o taylorismo foi a chave para a produção em massa. Chegou ao Japão em 1912, levado por Yoichi Ueno, o primeiro a falar de um "estilo japonês de gestão". Na Europa, Henri Fayol, teórico francês, foi o responsável por sua implantação e permanência.

O surgimento do administrador e o que as organizações deveriam ser

Fayol identificou as cinco funções do administrador de uma empresa, consideradas tradicionalmente o núcleo do *management*: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Autor de *Administração Industrial e Geral* (ed. Atlas), ele tentou sistematizar os princípios básicos da gerência eficaz depois de 50 anos de experiência na área, sem a pretensão de esgotar o assunto ou de ser original.

Aos métodos de trabalho e técnicas operacionais dos "cientistas", Fayol agregou: a autoridade, desdobrada em funcional e pessoal; a unidade de comando e a hierarquia estrita; a prioridade da organização em relação aos indivíduos; a unidade de direção ou de objetivos corporativos; a centralização e, como extensão da unidade de comando, o espírito de equipe.

Na época, todos os estudiosos da nova ciência se concentravam em encontrar o "dever ser" das organizações, desde Lyndall Urwick (que tentou sintetizar a teoria nascente do *management*) até Luther Gulick (responsável por outros "sete elementos da administração"), passando por um inovador da teoria da organização como James Mooney (executivo da norte-americana General Motors que, com Allan Reiley, trabalhou em uma revisão histórica de idéias e práticas para encontrar princípios de aplicação universal).

Apenas Chester Barnard, ex-presidente da New Jersey Bell Telephone Company, ocupou-se do "ser", em seu livro *As Funções do Executivo* (sem edição atual no Brasil), publicado em 1938. Barnard incluiu uma teoria sobre a aceitação da autoridade que quebrou a simplificação clássica da organização como coisa puramente lógica, formal e abstrata. Segundo ele, os subordinados ponderam a legitimidade das ordens antes de aceitá-las.

Barnard lançou o que se poderia chamar de bases da teoria da organização ao incorporar conceitos dinâmicos como vontade, interação, desejo, propósito, e se antecipou ao enfoque sistêmico. Para que uma organização sobreviva no meio exterior e tenha êxito no longo prazo, pregava ele, deve haver cooperação dos funcionários e entre eles, de tal forma que seja alcançada a condição da eficiência –que ele definia como a "satisfação das motivações individuais".

Houve outras tentativas de incorporar as "pessoas" a essa nascente escola das relações humanas, como a de Ordway Tead, com sua concepção de liderança como "a atividade de influenciar pessoas para que cooperem com algum objetivo desejável", a essência de seu livro *The Art of Leadership*, de 1935 (sem edição atual no Brasil). Ou ainda a corrente de psicólogos da organização, liderada por Mary Parker Follett e sua trilogia de conceitos: a integração do esforço individual no todo sinérgico da organização; o *feedback*; e a lei da situação, segundo a qual não há melhor maneira de fazer as coisas porque tudo depende das circunstâncias.

HSM Management 50 maio-junho 2005

ESPECIAL HSM MANAGEMENT

"Qualquer empresa sem estratégia simplesmente corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. A única forma de prosperar no longo prazo é compreender de que forma ela pode ser diferente das outras empresas."

Michael Porter
1997, **HSM Management** nº 5

Max Weber, pai da sociologia e contemporâneo de Fayol e de Taylor, acreditava que a "burocracia" era a estrutura mais lógica e racional para as organizações, que deviam ser governadas por leis e não por "personalidades", como ocorria nas pequenas empresas da época. Dizia que havia três tipos de autoridade: a "legal ou racional", fundamentada nas regras e nos procedimentos; a "posicional", derivada da hierarquia; e a "carismática", resultante das qualidades pessoais. Uma burocracia eficiente era administrada pela autoridade legal, seguia a hierarquia, selecionava e promovia as pessoas em função de sua idoneidade e competência. Essa despersonalização o associou ao classicismo que estava ultrapassado e o separou do humanismo que estava despontando.

A descoberta de que errar é humano

A General Electric queria vender mais abajures às empresas e, para isso, financiou uma pesquisa sobre o impacto da iluminação na produtividade dos trabalhadores, que foi realizada na fábrica da Western Electric Hawthorne (AT&T). Conhecida como os "estudos Hawthorne", essa pesquisa foi feita por uma equipe da Harvard Business School, formada por T.N. Whitehead, Elton Mayo e George Homans sob a direção de Fritz Roethlisberger, entre 1924 e 1932. Mayo foi quem permaneceu associado à experiência –e descobriu o "efeito Hawthorne", ou seja, as distorções nas respostas das pessoas quando sabem que estão sendo avaliadas.

Os resultados da experiência foram contun dentes. Comprovou-se, por exemplo, que o nível de produção dos operários não era determinado por sua capacidade física, como sustentava a teoria clássica, mas sim pelas normas sociais do grupo e suas expectativas: as pessoas necessitavam da aprovação e do respeito de seus companheiros. Ficou também

"Homens-organização" que entraram para a história

■ Andrew Carnegie, John D. Rockefeller e J.P. Morgan acionaram a máquina de crescimento quando revolucionaram os Estados Unidos do século 19, então um país rural, com a potência de suas indústrias: petróleo, aço, finanças.

■ Alfred P. Sloan foi o primeiro "homem-organização", um homem de visão que criou na General Motors uma burocracia descentralizada que a levou à liderança. O segredo? A disciplina e alguns princípios revolucionários para a época, como a delegação, que começaram a dar forma à empresa moderna.

■ David Packard e Bill Hewlett iniciaram um novo estilo de *management*. Na costa oeste dos Estados Unidos anteciparam a filosofia que, no fim de século, de.niria o Vale do Silício (que eles ajudaram a fundar): convidaram gerentes e executivos a despojar-se dos galões, deixar os escritórios e caminhar pela empresa.

■ Lee Iacocca representou a fascinação da personalidade do líder –um fenômeno dos cinzentos anos 70 da empresa norte-americana que iniciou o culto do presidente de empresa (CEO) heróico ou midiático. O profissionalismo do executivo cedeu diante das características pessoais, do carisma, do poder.

■ Roberto Goizueta demonstrou na Coca-Cola que não existem empresas totalmente maduras. Fiel à idéia da geração de valor econômico e não contábil, redefiniu o conceito de crescimento ao falar de "participação de estômago" e de uma visão de empresa globalizada mais próxima da diversidade de talentos que da expansão geográfica.

■ Jack Welch estreou um modelo de liderança revolucionária na General Electric. Personalizou o *management*, desfez-se dos "manuais de procedimentos" e pôs a empresa cara a cara com o mercado e os acionistas. Deu adeus às unidades que não podiam chegar a ser líderes e aos gerentes medíocres.

■ Konosuke Matsushita e os valores corporativos; Bill Gates, da garagem ao monopólio da Microsoft; Howard Schultz e a lição aprendida na Starbucks de como revolucionar um mercado de commodities;

■ Jeff Bezos e um modelo de negócio (da Amazon) que passou pela prova de sobrevivência; e a lista continua. Seja nas empresas grandes ou nas pequenas, os que fazem são aqueles que escrevem a história.

(Reportagem HSM Management)

"Poucos de nós aprendem as coisas que são realmente importantes para nossa vida em programas de treinamento. O aprendizado ocorre no dia-a-dia, ao longo do tempo."

Peter Senge
1998, **HSM Management** nº 9

provado que a especialização funcional "científica" não melhorava necessariamente o desempenho.

As conclusões modificaram o cenário do *management*: a engenharia deu lugar às ciências sociais. O gerente já não se limitava a projetar a tarefa, selecionar e treinar o trabalhador adequado para realizá-la e recompensar seu desempenho. Agora, o gerente era parte do sistema social em que se fazia o trabalho e, como tal, responsável por liderar, motivar, comunicar e desenhar o ambiente da organização. Adeus ao homem econômico, boas-vindas ao homem social. O influente relatório que Mayo preparou sobre a pesquisa na Hawthorne é reconhecido como a interpretação programática do enfoque das relações humanas, que dominaria a teoria do *management* até a década de 1950.

Foi nos anos dourados que Abraham Maslow, psicólogo e um dos primeiros teóricos do movimento das relações humanas, montou a hierarquia de necessidades, lançando idéias tão fortes como motivação e sinergia. "É certo que o homem vive de pão, mas o que acontece com nossos desejos quando não temos fome?", perguntava-se no livro *Motivation and Personality*. Manifestam-se outras necessidades menos fisiológicas, como o sentido de posse, o reconhecimento, a auto-estima ou a auto-realização, esse desejo de conseguir ser tudo o que alguém poderia ser.

As idéias de Maslow repercutiram rapidamente. Por exemplo, Douglas McGregor, professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT), adotou-as ao delinear sua "Teoria Y". Por volta de 1960, identificou duas categorias de *managers*, que se distinguiam pela visão que tivessem de seus subordinados. Um grupo os considerava preguiçosos, sem ambições, resistentes à responsabilidade e desejando ser dirigidos e foi agrupado na Teoria X: uma visão pessimista compatível com a escola clássica. Os gerentes da Teoria Y, por sua vez, acreditavam que os funcionários são por natureza produtivos e cooperadores, podem assumir responsabilidades e estão dispostos a lutar para conseguir os objetivos da empresa. Com essa perspectiva exposta em seu livro *O Lado Humano da Empresa* (ed. Martins Fontes), McGregor endossava claramente a visão otimista de Maslow sobre a natureza humana.

Pouco tempo depois, Maslow foi estudar suas idéias na prática por convite do Andy Kay, proprietário da empresa californiana de alta tecnologia NLS, organizada segundo os princípios da Teoria Y. E ele se mostrou cético. Embora os resultados fossem positivos –o número de faltas e a rotatividade haviam caído, a produtividade e os lucros tinham crescido admiravelmente–, faltava ainda comprovar sua aplicação maciça em diferentes setores de atividade.

No diário que escrevia sobre o trabalho na NLS, Maslow começou a desenvolver outro conceito sobre o qual ele basearia seu livro de 1965, *Eupsychian Management*: a sinergia. Esse conceito de Maslow datava da década de 1940, mas ele só o tinha mostrado a duas amigas antropólogas da Columbia University, Ruth Benedict e Margaret Mead.

Considerado o fundador desse movimento humanizador, Maslow começou, na surdina, a trabalhar na Teoria Z, com a qual pretendia quebrar a dicotomia de McGregor. Em resumo, ele afirmava que, à medida que as pessoas se aproximam da auto-realização, suas expectativas em relação ao trabalho mudam. No final dos anos 70, William Ouchi tentaria integrar na Teoria Z de Maslow as qualidades do *management* norte-americano e do japonês.

Comportamento e motivação dos funcionários

O uso da teoria comportamental no management teve seu maior expoente em Herbert Simon, que mais tarde ganharia o prêmio Nobel de Economia. Ele foi o autor da teoria da decisão: a organização é um sistema de decisões no qual o indivíduo participa racional e conscientemente, escolhendo entre opções de comportamento. Assim, os funcionários já não são um "instrumento" passivo, cuja produtividade varia em função de um incentivo

ESPECIAL HSM MANAGEMENT

econômico e de condições ambientais favoráveis, mas tomam decisões, têm atitudes, valores e objetivos pessoais que devem ser identificados, compreendidos e estimulados.

James March e Herbert Simon, autores de Teoria das Organizações (ed. Fundação Getúlio Vargas), descobriram que era possível influir no indivíduo pela divisão do trabalho, dos padrões de desempenho, da autoridade, da comunicação e da capacitação.

Chris Argyris chamou a atenção para certo conflito entre a personalidade de um adulto amadurecido e a organização "clássica", que a subestimava ou inibia diretamente. Para atenderem às aspirações de seus profissionais, as empresas precisavam aumentar a responsabilidade individual, oferecer boa variedade de tarefas e fomentar a tomada de decisões participativa.

Outro behaviorista, David McClelland, inspirou-se na sensação de realizar coisas para propor uma nova teoria da motivação: um executivo com alta necessidade de realização será mais bem-sucedido em uma organização que tenha a mesma necessidade de conquistas, já que, nesse caso, outros dois fatores motivadores passam a pesar: o sentido de pertencer a uma comunidade e a sensação de poder.

Frederick Herzberg, por sua parte, acreditava que o nível de satisfação do indivíduo dependia de como ele enxergava o trabalho. Durante muito tempo, o trabalho foi considerado uma atividade desagradável, idéia que era reforçada pelo fato de as empresas priorizarem os incentivos econômicos. No esquema de Herzberg, elementos não-econômicos mudavam a visão do trabalho. Segundo ele, se, por um lado, havia salário, benefícios sociais e ambiente de trabalho, por outro, eram importantes as possibilidades de realização e de crescimento profissional oferecidas pelo cargo.

"O crescimento e a expansão dos negócios em diferentes partes do mundo não se basearão em fusões e aquisições ou mesmo no estabelecimento de novas empresas de controle total em tais lugares. Mais e mais, terão de basear-se em alianças, joint ventures e outras relações com organizações em jurisdições políticas diferentes."

Peter Drucker
1999, **HSM Management** nº 12

A organização é parte de um todo

Durante a Segunda Guerra Mundial, a Grã-Bretanha tinha criado as primeiras equipes de pesquisa operacional. Com matemáticos, físicos e outros especialistas, foram obtidos

Desvios históricos

Enron, WorldCom, Tyco, Adelphia, Global Crossing. Uma seqüência de escândalos em grandes empresas dos Estados Unidos acionou um alarme e a governança corporativa se converteu em um novo tema de debate a partir de 2001. Muito poder concentrado nas mãos da alta direção, paixão pelos resultados –e remunerações extraordinárias ligadas a resultados–, conselhos de administração com funções decorativas, auditores sem "muralhas".

Esse lento processo de concentração se iniciou com a aparição das grandes empresas, quando os pequenos investidores tiveram de unir forças para financiar negócios maiores e ceder a gestão a administradores profissionais cuja remuneração crescia em função do porte das decisões necessárias para dirigir a empresa. Embora, em teoria, o objetivo dos diretores e gerentes de uma empresa fosse maximizar os resultados para os acionistas e partes interessadas (stakeholders), às vezes o interesse pessoal acabou prevalecendo.

Não é a primeira vez que o que deveria ser um objetivo último da empresa criou controvérsia. Primeiro, foi a responsabilidade social, entre os anos 60 e 70. Depois, essas questões éticas relacionadas com o uso da informação em plena onda de fusões e aquisições, e com os mercados de capitais. Agora, a proteção dos consumidores.

A possibilidade de "invasão da vida dos consumidores" teve início quando o marketing, graças à tecnologia e às comunicações, converteu-se em uma "meta-realidade" onipotente e, algumas vezes, enganosa –quem não se recorda da alegoria do filme O Show de Truman? As informações pessoais e a privacidade dos clientes se viram ameaçadas por spams (e-mails não solicitados), cookies e outros artefatos tecnológicos. Ironicamente, no novo século, coube à empresa cair vítima de sua própria má conduta.

(Reportagem HSM Management)

HSM Management 50 maio-junho 2005

"É preciso entender que o consumidor já não está interessado em comprar um produto. Na verdade, o produto não passa de um artefato em volta do qual acontecem experiências. Mais ainda: os clientes não mostram grande vontade de aceitar experiências engendradas pelas empresas. Querem, cada vez mais, dar forma às experiências eles mesmos."

C.K. Prahalad
2000, **HSM Management** nº 20

significativos avanços tecnológicos e táticos para resolver os problemas do *front*. Terminada a guerra, os pesquisadores operacionais britânicos se converteram em consultores dos executivos norte-americanos. A pesquisa operacional, a teoria dos jogos –uma formulação matemática para a análise de conflitos–, a teoria das filas –que se ocupava do estudo dos pontos de estrangulamento e os tempos de espera– e a teoria dos grafos, da qual derivam o PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e o CPM (*Critical Path Method*)– são algumas das técnicas geradas pela "ciência do *management*", uma escola que, para Harold Koontz, historiador das teorias da administração, é um enfoque matemático voltado para a resolução de problemas de gestão, em vez de uma teoria de *management* no sentido estrito.

Apesar disso, a escola ganhou popularidade, principalmente, a partir de sua aplicação efetiva com Robert McNamara e seus Whiz Kids, primeiramente na Ford, entre as décadas de 1950 e 1960, e mais tarde no serviço público norte-americano –quando McNamara foi secretário de Defesa do governo Lyndon Johnson.

A corrente que crescia com vigor era a sistêmica, segundo a qual tudo existe como parte de um sistema complexo maior, fazendo com que o impacto em qualquer uma das partes fatalmente repercuta no todo. Isso era muito diferente da idéia que prevalecia historicamente, para a qual as organizações eram "sistemas racionais" voltados para um objetivo.

Nessa linha, Herbert Simon e seus colegas James March e Richard Cyert –que ficaram conhecidos como a "escola Carnegie"– incorporaram ao estudo da organização temas que continuam fundamentais até nossos dias: os objetivos, a estrutura formal, o processamento da informação, a tomada de decisões e a eficiência.

Ficaram de fora do esquema da escola Carnegie alguns elementos típicos dos sistemas "naturais" como a estrutura informal de funções e as relações emergentes entre os diferentes indivíduos e grupos. Então, Barnard, Mayo e Roethliesberger e, num segundo momento, Robert Merton e Philip Selznick, enxergaram nas organizações sistemas naturais, equilibrados pelo jogo recíproco entre componentes formais e informais e entre eles e o todo. Ou seja, as empresas eram organismos capazes de adaptar-se, mudar os propósitos que as mantinham unidas e conseguir perpetuar-se.

Porém, tanto na visão racional como na natural, o meio e as organizações eram entidades separadas. No modelo posterior de "sistema aberto", a organização passa a ser parte de um sistema mais amplo: o ambiente no qual opera e do qual depende para obter recursos. A partir dessa idéia se desenvolveu a teoria da contingência, um enfoque situacional segundo o qual a empresa deve "organizar-se" em resposta às demandas do meio. É uma organização que "depende", como gostava de dizer Charles Kindleberger, economista e professor do MIT.

Postulada em 1951 por Ludwig von Bertalanffy no campo das ciências biológicas, desenvolvida e aplicada ao *management* nas décadas seguintes, a teoria sistêmica reconheceu a importância do meio e a capacidade de adaptação que se exige das organizações. Peter Senge a popularizou mais tarde com sua "quinta disciplina" e a "arte e prática da organização que aprende", um conceito introduzido por Donald Schon e Chris Argyris.

Administração por objetivos e estratégia

Já disse Koontz em sua classificação de teorias de *management*: "É uma selva". Uma selva em que as idéias novas não substituíram as anteriores; mudaram, fundiram-se e se "integraram" –o enfoque sistêmico e a teoria situacional ou da contingência são dois exemplos integradores. Uma selva cuja evolução não se detém.

Antes da revolução industrial, as empresas eram relativamente pequenas e sua complexidade, mínima; o ambiente, estável e claro; e o "valor" que teriam de criar, simples e óbvio. Com a economia de escala, foi preciso investir em máquinas e contratar mais

ESPECIAL HSM MANAGEMENT

A história no Brasil – 1

Os negócios moldam o management

Enquanto a história mundial do *management* está bem distribuída entre a academia e as empresas, no Brasil ela parece confundir-se mais com a história dos negócios.

É difícil definir o ponto de partida de tal cronologia. Os mais cínicos diriam que seria o decreto de D. Maria, a Louca, em 1785, que, proibindo o funcionamento de fábricas no Brasil em plena época da Revolução Industrial, atrasou o início da história –até meados de 1850, a economia brasileira se baseava na produção agrícola de açúcar, algodão e tabaco.

Os otimistas o localizariam em um personagem visionário, o Visconde de Cairu (José da Silva Lisboa), defensor do liberalismo econômico que, em torno de 1810, já advogava a teoria de que a produção não depende apenas dos três fatores clássicos –recursos naturais, trabalho e capital–, mas também da inteligência. E não são poucos os que crêem que apenas a abertura econômica de 1990, que estimulou a competitividade das empresas, fez com que o pensamento de *management* realmente deslanchasse no Brasil.

Muitas evidências corroboram a tese da última corrente. Por exemplo, apesar de a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) participar da criação da ISO em 1947, a certificação de qualidade só se disseminou aqui na primeira metade da década de 1990 (em 1995, eram mil as empresas certificadas). Ricardo Semler começou a se projetar ao lançar o livro *Virando a Própria Mesa* no final de 1990 e, com suas idéias de democracia empresarial, mais tarde se tornaria o nome do *management* brasileiro mais conhecido internacionalmente. A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que adotou integralmente os critérios do prêmio de qualidade norteamericano Malcolm Baldrige, foi criada em 1991. Regulamentou-se a terceirização no País em 1993. O Brasil viu algumas de suas escolas de administração obterem qualidade internacional também durante essa década.

E a lista continua. O executivo brasileiro Henrique Meirelles assumiu a presidência mundial do Bank-Boston em 1996 e o brasileiro Carlos Ghosn chegou ao mesmo cargo na Nissan em 2000. Empresas brasileiras começaram a realmente se globalizar na virada do século 21, como a Gerdau, a Weg e a AmBev (que se fundiu com a belga Interbrew e, segundo o noticiário recente, está vendo sua cultura organizacional prevalecer na nova organização, a ImBev, que é a segunda maior cervejaria do mundo).

Ao longo de pouco mais de cem anos, a administração de negócios no Brasil foi condicionada por acontecimentos externos como as guerras mundiais –quando o Brasil cresceu–, pelas políticas econômicas internas e pela in. ação. E, numa entrevista ainda inédita a **HSM Management**, Peter Drucker avaliou que o saldo é muito positivo. "Quando se coloca o progresso brasileiro num gráfico em linha reta, eliminando os altos e baixos, sua curva de desenvolvimento é uma das mais fortes da história. (…) Nos últimos 50 anos, vocês passaram, pelo que acompanhei, por cinco booms econômicos e cinco ou seis colapsos. E mostraram, como empresas e pessoas, enormes maleabilidade e resistência."

Mas, durante essa trajetória, que contribuições o *management* brasileiro pode ter dado, se não ao mundo, pelo menos aos que dele tomaram conhecimento? Podemos mencionar algumas.

O espírito empreendedor de alguns certamente é uma. Tal empreendedorismo foi muito bem simbolizado, por exemplo, por um empresário como o Visconde de Mauá (Irineu Evangelista de Souza), que, correndo muitos riscos, fundou, entre outros empreendimentos, a Fundição e Companhia Estaleiro da Ponta da Areia em 1845 e a São Paulo Railway em 1868.

Mauá ainda provou que estava adiante de seu tempo na questão da responsabilidade social, pois, em pleno no século 19, em que a lavoura do café "varria" a vegetação do Vale do Paraíba, comprou a área hoje ocupada pelo Parque Nacional de Itatiaia, reconstituiu sua vegetação nativa e deixou-a preservada para as futuras gerações.

Outros nomes de empreendedores históricos que não poderiam deixar de ser citados são os de Francisco Matarazzo, que começou com uma pequena fábrica de lingüiça e banha de porco para formar as poderosas Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo (IRFM), e o de Assis Chateaubriand, proprietário do Grupo Diários Associados.

Uma segunda contribuição do *management* brasileiro está na flexibilidade e maleabilidade que se notam nesses próprios empreendedores, uma capacidade de se adaptar aos escassos recursos e sem que haja sistematização ou ambiente minimamente favorável. Outra face dessa flexibilidade é a criatividade brasileira exemplificada na publicidade, que, desde os anos 70, acumula vários grandes prêmios internacionais.

Uma terceira contribuição é a resistência a que Peter Drucker se referiu. A ascensão de executivos de um país em desenvolvimento a grandes postos corporativos mundiais, como aconteceu com Meirelles, Ghosn e outros, constitui um reflexo disso. Uma quarta contribuição do *management* brasileiro talvez esteja no foco em consumidores de baixo poder aquisitivo. Basta citar que, em 1906, a família Ludgren inaugurou no Recife (PE) a primeira unidade das Casas Paulistas, que se converteriam mais tarde nas Casas Pernambucanas. Não podem deixar de ser citados o Grupo Silvio Santos e as Casas Bahia. Sobre essas contribuições, a professora Betania Tanure declarou: "As empresas têm muito o que aprender com as Casas Bahia, por exemplo, pois o consumo do segmento de baixa renda é o de maior potencial de crescimento".

E o que se pode falar da literatura brasileira de gestão? Em 1971, foi lançado talvez o primeiro grande livro de management de autor brasileiro, História da Administração, de João Bosco Lodi, que discorreu sobre a história internacional dessa disciplina. E, em 1976, Idalberto Chiavenato escreveu seu primeiro livro, *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Com as obras que se seguiram, ele se consagraria como um dos grandes autores da área no Brasil. *(Reportagem HSM Management)*

"Na esfera da política e dos negócios, vários tomadores de decisão já admitem que o mundo se transformou num ambiente político-econômico fluido e sem fronteiras."

Kenichi Ohmae
2001, **HSM Management** nº 25

operários; a supervisão ficou mais complicada, a produtividade e a eficiência passaram a ser fatores relevantes. Quando os negócios e os produtos foram diversificados, o foco mudou para a dotação de recursos.

Em 1964, Peter Drucker sugeria a administração por objetivos (na sigla em inglês, MBO –*Management by Objectives*) e definiu oito setores-chave: posicionamento, inovação, produtividade, recursos físicos e financeiros, rentabilidade, desempenho dos trabalhadores e responsabilidade pública. Aplicada sem abusos nem dogmatismos, a administração por objetivos estimulava o desenvolvimento de estratégias, conforme demonstrava a *gap analysis* (análise de insuficiência) de Igor Ansoff, outro expoente do novo "*management* estratégico".

Matemático por formação, Ansoff pôs seu foco em estratégia enquanto trabalhava na Rand Corporation. Quando em 1956 foi contratado pela Lockheed Aircraft como especialista em planejamento, aplicou conceitos revolucionários como a mudança descontínua e a incerteza em ferramentas de gestão. O conceito de turbulência, o paradigma do sucesso estratégico eventual e o *management* estratégico em tempo real foram as três áreas específicas em que centrou suas pesquisas.

Herman Kahn foi outro "estrategista" que empregou o aprendizado obtido durante a guerra –com os cenários que a força aérea norte-americana usara– nos negócios. E nos anos 60 se converteu no futurista mais requisitado até que Pierre Wack, a serviço do grupo de planejamento da Royal Dutch Shell e com Arie de Geus, levasse a técnica a uma nova dimensão quando a utilizaram para analisar a evolução do preço do petróleo. Ele antecipou dois cenários: preço estável –a opinião generalizada na empresa– ou crise absoluta, desencadeada pela Opep. O grupo de Wack continuou trabalhando nas ramificações do segundo cenário. Quando em outubro de 1973 o preço do petróleo disparou, a Shell respondeu rapidamente porque estava preparada: de uma das mais fracas entre as sete grandes companhias petrolíferas multinacionais passou a ser a segunda em tamanho e a primeira em rentabilidade.

Peter Drucker

Foi Peter Drucker quem iniciou o processo de integração do planejamento estratégico, do marketing e das finanças. Na verdade, foi ele que lançou o próprio conceito de marketing moderno. Em Prática de Administração de Empresas, em 1954, disse de modo breve que marketing era a "função distinta e singular da atividade comercial", o que foi ampliado e decodificado por Theodore Levitt em 1960 em Marketing Myopia. (O debate sobre a esfera de ação do marketing seria iniciado em 1969 por Philip Kotler, que afirmou tratar-se de uma atividade de longo alcance, aplicada tanto a produtos como sabão ou aço quanto a instituições de caridade.)

E também foi Drucker que desenhou o kit de identidade do manager "ideal". Este pergunta o que precisa ser feito e o que é melhor para a empresa; desenvolve planos de ação e os comunica; concentra-se mais nas oportunidades do que nos problemas; cuida para que as reuniões sejam produtivas; pensa e diz "nós" em lugar de "eu".

A figura do *manager* se tornava mais necessária do que nunca. As pessoas que haviam dirigido as empresas até a década de 1960 eram os empreendedores, descendentes dos fundadores ou "capitães" de sua indústria. Os membros da nova classe de *managers* profissionais –executivos– eram técnicos que necessitavam, para gerenciar, de um rumo que transcendesse os lucros, como objetivo e padrão de sucesso.

Henry Mintzberg seguiu os passos de Drucker nos anos 70 ao analisar a natureza do trabalho gerencial. Ele atribuiu aos gerentes papéis fortemente enraizados na intuição e no contato pessoal: o executivo é líder e empreendedor, comunica-se, aloca recursos, controla, negocia, administra conflitos.

HSM Management 50 maio-junho 2005

ESPECIAL HSM MANAGEMENT

"Todo mundo morre na praia hoje, porque todo mundo tem boas idéias, mas acaba não as colocando em ação. Uso mais ou menos esta filosofia dentro da empresa: é melhor errar rápido do que acertar lento."

Aleksandar Mandic
2002, **HSM Management** nº 33

Reestruturações

Com a tecnologia, a política mundial e a necessidade de obter resultados como itens principais da agenda, começaram os desequilíbrios e os problemas de rentabilidade nos conglomerados empresariais diversificados típicos da época. Essas organizações controlavam negócios desiguais, com diferentes horizontes temporais, posições competitivas variadas e perfis de risco diversos. Assim, os presidentes de empresa mergulharam nas reestruturações, "desaglomerações" e estratégias de criação de valor em termos econômicos e não contábeis.

Michael Porter conta que, entre as 33 empresas diversificadas de origem norte-americana que estudou entre 1950 e 1986, a maioria abandonou mais negócios do que manteve. Sua pesquisa demonstrou que, em vez de criarem valor, as estratégias de diversificação contribuíram para sua destruição. Ele já afirmara, em sua teoria de estratégia competitiva, que as forças que dão forma à estratégia passam por eixos muito diferentes dos contábeis e que os executivos podem ter influência nas condições de seu setor de atividade quando atuam com seus rivais, clientes e fornecedores.

Qualidade total, melhores práticas, reimaginação

W. Edwards Deming e Joseph Juran iniciaram suas carreiras com alguns anos de diferença na Western Electric, empresa norte-americana pioneira na aplicação de técnicas estatísticas de controle de qualidade e, nos anos 50, ajudaram os japoneses a despir o estigma de fabricantes de produtos baratos e ruins e, assim, a passar a competir de forma decisiva com as empresas dos EUA, que se conscientizaram desse processo décadas depois, quando já tinham sido superadas.

Os japoneses aderiram então ao movimento de qualidade total (TQM) e todas suas variáveis, incluindo a qualidade de serviço, especialidade de Karl Albrecht; a qualidade sem lágrimas, de Philip Crosby; e, mais tarde, o 6-Sigma. Uma idéia nova: a qualidade paga. Um fenômeno novo: os homens de negócios impacientes, querendo conhecer mais aqueles que faziam bem as coisas.

Com *In Search of Excellence* (*Vencendo a Crise*, ed. Harbra), *best seller* de Tom Peters e Robert Waterman, e *O Gerente Minuto* (ed. Record), livro de Spencer Johnson e Ken Blanchard, nasceu a cultura literária do *management*. Se a autobiografia de Alfred Sloan, *Meus Anos na General Motors* (ed. Negócio Editora) criara o subgênero "presidentes de empresas bem-sucedidos" em 1964, a de Lee Iacocca, 20 anos depois, inaugurou a era dos "presidentes de empresas célebres".

O *just-in-time* da Toyota, a competição baseada no tempo de George Stalk e o *benchmarking* de Robert Camp e Michael Spendolini lançaram a idéia das "melhores práticas" –embora hoje, segundo Porter, elas não sejam nada mais que um ponto de partida. C.K. Prahalad e Gary Hamel despontavam nos anos 90 com o conceito de competências essenciais das empresas, únicas e difíceis de copiar. Porter retomava a idéia de sinergia que Ansoff descrevera na década de 1960: a única justificativa válida para diversificar ou concentrar é compartilhar competências e recursos entre os negócios. E mais tarde falaria dos clusters, agrupamentos de negócios que Alfred Marshall também explorara.

Com o *downsizing,* o *rightsizing,* o *empowerment* –ou "compromisso com o desempenho superior", como prefere chamá-lo Edward Lawler III, um de seus mentores–, a transformação organizacional passou a ser um item obrigatório para a agenda corporativa, até que a "reengenharia" de Michael Hammer, ex-professor do MIT, e James Champy colocasse os processos nos eixos, reorientando-os para a satisfação do cliente.

Tratou-se de uma prévia da reimaginação a que apela Peters em seu livro mais recente: as estruturas rígidas das organizações inibem a criatividade e os heróis são aqueles que têm sucesso sem elas, ou apesar delas. Ou com elas, diria Jim Collins, quando a visão o permite.

HSM Management 50 maio-junho 2005

A história no Brasil – 2

As relações de poder condicionam a evolução

por Betania Tanure

O estudo do *management* no Brasil ganhou ritmo e velocidade realmente a partir da abertura das fronteiras, em 1990, quando as empresas nacionais necessitaram ser mais competitivas. Foi quando entramos em maior contato com modelos de gestão internacionais, que passamos a importar e adaptar.

Essa história recente do *management* no Brasil está, no entanto, condicionada por algo muito específico: as relações de poder dentro das organizações. Como se sabe, a prática gerencial de uma empresa está ligada à cultura organizacional e esta depende das relações de poder, que influenciam desde a forma como se lidam com os erros até a definição de estratégias que garantam o processo de inovação na forma de administrar. Por isso, vale a pena abrir um grande parêntese para tratar a evolução das relações de poder dentro das organizações brasileiras.

Nos anos 1960-70, o holandês Geert Hofstede fez uma das principais pesquisas já publicadas sobre o tema, com mais de 60 países. Numa escala de 0 (relações de poder mais igualitárias) a 100 (relações de poder mais autoritárias), o Brasil apresentou índice 69. Esse resultado, que caracteriza relações com clara tendência autoritária, estava bastante próximo do obtido por outros países latinos, um pouco abaixo do de algumas sociedades asiáticas e muito acima dos de países como os Estados Unidos, de onde importamos a maioria dos modelos de gestão.

Anos mais tarde, uma grande crítica ao estudo de Hofstede era que o mundo havia passado por mudanças profundas e os resultados se tornaram inválidos para a realidade atual.

Realizei a mesma pesquisa no período de 2001 a 2004 em vários países da América Latina, entre eles o Brasil, com quase 2.000 executivos. O índice brasileiro foi 75. Pode-se concluir que, estatisticamente, não houve mudança significativa, o país permaneceu no mesmo *cluster*.

No entanto, esses dados precisam ser analisados com mais profundidade na perspectiva da evolução das relações de poder. Não se pode compreender adequadamente essa evolução sem considerar o conceito de valor e de operacionalização de valor na cultura organizacional. Valores envolvem crenças verdadeiras que se refletem nas práticas cotidianas, e estas nem sempre são coerentes com desejos e aspirações do grupo.

Nas empresas brasileiras, observamos alterações de comportamentos que ainda não provêm de mudanças nos valores, mas na operacionalização deles, ou seja, mudanças na face mais superficial da dinâmica organizacional. O discurso de descentralização e de portas abertas é constante em praticamente todas as empresas brasileiras. Porém não é essa a realidade percebida pela maioria das pessoas que nelas trabalham. Embora mais sofisticada e menos explícita, a prática é percebida em seu significado mais básico como autoritária pelos "subordinados", mas não pelos "chefes".

O Brasil de hoje, como outras sociedades latinas, apresenta uma tendência à forma hierarquizada de lidar com o poder. Nesse contexto, a ascendência do pai sobre o filho se perpetua na relação professor-aluno e chefe-subordinado. Líderes e liderados consideram-se naturalmente desiguais e suas relações são carregadas de emoção e dependência. Na empresa, a ética social é manifestada pela lealdade ao superior –e não à organização em si.

Aí se caracteriza um lado sombra da cultura brasileira: passividade, obediência, evitar conflito com quem detém mais poder (como falar que o rei está nu?) –em detrimento, muitas vezes, da busca do melhor desempenho. Como resposta, pode-se estimular o lado sol, da capacidade de mobilização em direção aos objetivos e do processo decisório rápido, tão valioso especialmente em países mais voláteis como o Brasil.

O que reforça essa alternativa é observar que hoje, embora a hierarquia mantenha sua força, as pessoas se mostram cada vez mais partidárias da descentralização, da maior participação nas decisões, da autonomia. Além disso, ocorre um fenômeno importante, que pode ser transformador. Trata-se da ação de uma força externa, conseqüência da abertura de mercado e da pressão internacional: a necessidade de obter melhores resultados para construir um nível global de competitividade. Combinado à vocação natural para o comprometimento com os objetivos do líder, esse fenômeno pode trazer influências estruturais mais profundas nas relações de poder em nossas empresas.

A questão é a sustentabilidade da performance quando analisamos o futuro. Todos conhecemos organizações autoritárias neste nosso Brasil que apresentam excelentes resultados. Ficam as perguntas: Eles serão perenes? Conseguirão ser sustentáveis?

Algumas empresas brasileiras já decidiram mudar. É o caso do Banco ABN AMRO Real, da subsidiária brasileira do BankBoston, da Natura e da Alpargatas, que vêm implantando mecanismos para descentralizar o poder, garantindo aos funcionários mais autonomia para trabalhar e incluindo-os verdadeiramente nos processos decisórios. Tais iniciativas representam um importante passo rumo à construção de um futuro no qual a dependência finalmente dará lugar à interdependência nas relações entre líderes e liderados. Um futuro em que gerenciar o paradoxo "necessidade de controle" versus "autonomia" poderá ser uma das grandes competências do executivo brasileiro. E assim se fechará o parêntese.

** Betania Tanure, PhD, é professora de gestão da Fundação Dom Cabral e do Mestrado da PUC-Minas, além de professora convidada de diversas escolas internacionais.*

HSM Management 50 maio-junho 2005

ESPECIAL HSM MANAGEMENT

"Grandes líderes cometem grandes erros. Em tempos de mudanças descontínuas, erros não bastam. São necessários 'grandes' erros. Atribui-se grande parte do sucesso da Nokia à cultura corporativa livre de culpas, que se distingue pelo empenho em avançar sem vacilações, apesar dos erros que se cometerem."

Tom Peters
2002, **HSM Management** nº 32

Foi esse ponto de vista esperançoso que Collins adotou em seu *best seller* de 1994, *Feitas para Durar* (ed. Rocco), e desenvolveu depois em *Good to Great* (ed. Harper). Falta perspectiva para sistematizar essas entre outras tantas propostas dos últimos anos.

Internet, globalização, resiliência, inovação

Depois do advento da Internet e das novas tecnologias do conhecimento e da informação, as complexidades interna e externa das organizações e de seu entorno aumentaram. Apoiando-se nas conclusões de Gary Becker em meados da década de 1970 sobre o "capital humano", Thomas Stewart formulou em 1997 o conceito de "capital intelectual" para incluir intangíveis como o conhecimento e a informação.

Já na década de 1960, Fritz Machlup, economista e terceira geração da Escola Austríaca, tinha difundido o neologismo "indústrias do conhecimento" e, nos anos 70, Daniel Bell havia falado da "sociedade pós-industrial", que Peter Drucker em 1978 chamou "sociedade do conhecimento". E foi Robert Reich quem pediu, no princípio da década de 1990, mais "analistas simbólicos", ou seja, mais "trabalhadores do conhecimento", termo criado por Drucker nos anos 60.

Em 1995, Francis Fukuyama continuou avançando e falou de "capital social", da "capacidade das pessoas de trabalhar em grupos e em organizações com fins comuns", sempre e quando "compartilharem normas e valores". Se faltasse "capital social" (ou seja, de confiança e entendimento transcultural), uma economia mundial e sem fronteiras como a que delineou Kenichi Ohmae em 1990 seria impossível. Tampouco seriam possíveis as "empresas virtuais" de Charles Handy e as mais recentes federações ou redes de empresas do capitalismo distribuído de Shoshana Zuboff.

Qualquer que seja o modelo, a capacidade de se renovar –ou melhor, a "resiliência", esse conceito de Hamel que se refere à capacidade dos indivíduos de se adaptar a circunstâncias adversas – é a chave, enquanto a inovação é a religião.

Inovar é um fenômeno sutil e complexo em análise contínua: ela é espontânea ou provocada? Como chega aos mercados de produtos e serviços? Como se converte em uma força criadora de valor econômico? Um dos primeiros economistas do século 20 a analisar a inovação foi Joseph Schumpeter, para quem as inovações e as mudanças tecnológicas proviriam das grandes organizações.

Clayton Christensen sugeriu que as grandes empresas, embora sendo bem administradas, podem sofrer perdas diante do choque de inovações "disruptivas" (de qualquer origem) que tornem obsoletas suas tecnologias e modelos de negócio. O certo é que os empreendedores, embora não sendo os únicos, são os inovadores mais bem-sucedidos e raras vezes planejam como fazer. Simplesmente inovam.

Nenhum homem ou mulher de negócios deveria menosprezar o recurso à história. Dois séculos atrás, Jean-Baptiste Say, o economista francês, já havia dito que o empreendedor é aquele que "move" recursos econômicos de baixa produtividade para uma área de maior produtividade e rendimento. Em outras palavras, é quem –proprietário ou empregado– domina os segredos dessa arte, até certo ponto mágica, de criar valor econômico.

Esta reportagem é de autoria de Graciela Biondo, colaboradora de **HSM Management**.

Contextualização do estudo da administração no Brasil

Anexo 1.3

REPORTAGEM DE CAPA

Os Novos Paradigmas da Administração

Um dos pais da moderna teoria da administração argumenta que boa parte do que se ensina e se acredita com relação à teoria da administração está errada ou seriamente desatualizada. Se você quiser prosperar neste mundo em rápida transformação, é melhor prestar bastante atenção ao que ele está dizendo

Por Peter F. Drucker

mais

ERIC MILLETTE

À MEDIDA QUE NÓS AVANÇAMOS E nos aprofundamos na economia do conhecimento, os pressupostos básicos de boa parte do que se ensina e se pratica em nome da administração vão ficando totalmente desatualizados.

Como todo executivo experiente já sabe, poucas políticas se conservam atuais por 20 ou 30 anos. Tampouco conserva sua atualidade por mais tempo do que isso a maioria das premissas referentes à economia, aos negócios e à tecnologia. No entanto, a maioria de nossos pressupostos relativos às empresas, à tecnologia e à organização data de pelo menos 50 anos. Eles já perderam sua atualidade.

Em conseqüência, estamos pregando, ensinando e praticando políticas que destoam cada vez mais da realidade e que, por isso mesmo, são contraproducentes. Este ensaio procura reexaminar esses pressupostos e essas práticas. As premissas básicas relativas à realidade constituem os paradigmas de uma ciência social. Elas determinam qual será o foco de atenção da disciplina. Também determinam, em grande medida, o que é deixado de lado, visto como exceção irritante. Se as premissas estiverem erradas, tudo o que as segue estará errado.

Para uma disciplina social, como é a administração, as premissas são bem mais importantes do que são os paradigmas para uma ciên-

© *1998, Peter Drucker. Este artigo foi publicado originalmente na revista* Forbes *de 5/10/98. É uma versão condensada de um capítulo do livro* Management Challenges in the 21st Century, *de Peter F. Drucker, a ser lançado*

REPORTAGEM DE CAPA

cia natural. O paradigma — isto é, a teoria geral prevalecente — não exerce impacto sobre o universo natural. Quer o paradigma afirme que o Sol gira em torno da Terra ou, ao contrário, que a Terra gira em torno do Sol, isso não tem efeito sobre o Sol ou a Terra. Mas uma disciplina social como a administração trata do comportamento de pessoas e instituições humanas. O universo social não possui "leis naturais" como as que governam as ciências físicas. Assim, é sujeito a mudanças contínuas. Isso significa que as premissas que eram válidas ontem podem tornar-se inválidas, ou até mesmo totalmente enganosas, num piscar de olhos.

É nesse ponto que estamos hoje na disciplina da administração.

Quais são as premissas que estão conduzindo a administração no caminho errado?

Subjacente à ortodoxia atual, por exemplo, está uma premissa que é defendida por praticamente todos os teóricos da administração e pela maioria de seus praticantes, desde os primórdios da reflexão sobre organizações — ou seja, desde Henri Fayol, na França, e Walter Rathenau, na Alemanha, por volta de 1900. Desde aquela época, é dado como certo que existe uma forma correta de organização.

Fayol ditou o princípio de que existe uma estrutura correta para toda empresa manufatureira: uma divisão funcional em engenharia, manufatura, vendas, financeiro e pessoal, cada divisão a ser administrada separadamente, indo unir-se às outras apenas no nível do executivo-chefe.

Essa é apenas uma entre sete premissas subjacentes relativas à organização que estão desatualizadas:

- Existe apenas uma maneira certa de organizar uma empresa.
- Os princípios da administração se aplicam apenas às organizações empresariais.
- Existe uma única maneira correta de administrar pessoas. No passado, a maneira correta era o controle de cima para baixo — a centralização. Mais tarde, a descentralização entrou em voga. Hoje, a abordagem de equipe é vista como a ideal.
- Tecnologias, mercados e finalidades são fixos e raramente se superpõem. Ou seja, cada indústria possui uma tecnologia específica e um mercado específico.
- O âmbito da administração se restringe aos ativos e funcionários de uma organização.
- O trabalho da administração é "gerir a empresa", e não centrar sua atenção no que acontece fora da empresa. Ou seja, o foco da administração é interno, não externo.
- As fronteiras nacionais definem o ambiente da empresa e da sua administração.

Até o início da década de 80, todas essas premissas eram suficientemente próximas da realidade para ser úteis. Neste ensaio vou procurar mostrar por que cada uma delas é hoje incorreta, desatualizada ou ambas as coisas. Deixar de abandoná-las em face da realidade em rápida transformação pode levar sua empresa à falência ou sua carreira ao fracasso.

1 A disciplina da administração

Hoje em dia costumamos pensar na administração como sendo administração de empresas. Essa premissa tem origem mais ou menos recente. Até a década de 30, o punhado de escritores e pensadores que se preocupavam com a administração — começando por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), mais ou menos na virada do século, e terminando com Chester Barnard, logo antes da Segunda Guerra Mundial — presumia que a administração de empresas não passava de subdivisão da administração geral.

Para eles, o termo "administração" se aplicava a qualquer tipo de organização, não apenas às empresas. Uma organização era uma organização, e as organizações diferiam entre si apenas na mesma medida em que uma raça de cão difere de outra raça.

A primeira aplicação consciente e sistemática dos princípios da administração não se deu numa empresa. Foi a reorganização do Exército dos Estados Unidos feita em 1901 por Elihu Root (1845-1937), o secretário da Guerra de Theodore Roosevelt.

O primeiro congresso de administração — em Praga, em 1922 — foi organizado não por empresários, mas por Herbert Hoover, então secretário de Comércio americano, e Thomas Masaryk, historiador mundialmente famoso e presidente-fundador da recém-criada República da Checoslováquia.

A identificação da administração com a administração de empresas começou apenas com a Grande Depressão, que gerou hostilidade em relação

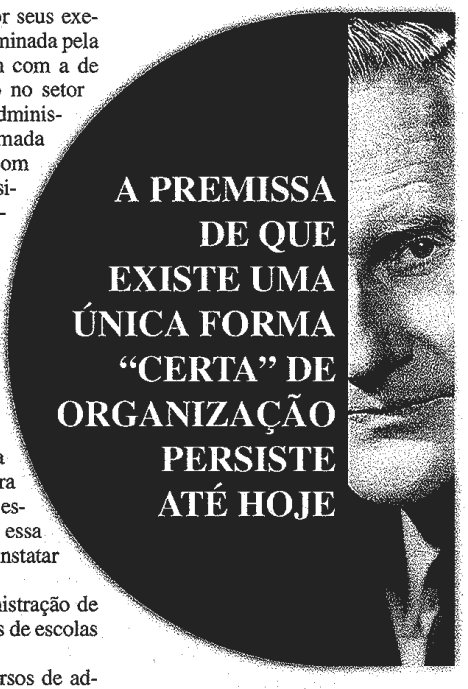
às empresas e desprezo por seus executivos. Para não ser contaminada pela associação de sua imagem com a de empresas, a administração no setor público foi rebatizada de administração pública e proclamada uma disciplina distinta — com seus departamentos universitários, terminologia e hierarquia profissional próprios.

A moda mudou, entretanto, no período do pós-guerra. Em 1950, "empresas" e "negócios" já haviam voltado a ser palavras bem-vistas, em grande medida devido ao desempenho da administração de empresas americana durante a Segunda Guerra Mundial. Hoje, nossa teoria está finalmente alcançando essa realidade. Isso se pode constatar pelos seguintes fatos:

- Muitas escolas de administração de empresas foram rebatizadas de escolas de administração.
- A crescente oferta de cursos de administração de organizações sem fins lucrativos por essas mesmas escolas.
- O surgimento de programas de administração executiva que recrutam executivos de empresas e de outras organizações não-empresariais.
- A criação de departamentos de administração pastoral em escolas de teologia.

Mas a premissa de que a administração é administração de empresas continua existindo. Assim, é importante afirmar — em alto e bom som — que a administração não é administração de empresas, assim como a medicina, por exemplo, não é obstetrícia.

Por que é importante acabar com a distinção artificial entre organizações empresariais e não-empresariais? Porque é muito pouco provável que o setor que mais cresça nas sociedades desenvolvidas do século XXI seja o das empresas. Na verdade, as empresas não têm sido o setor que mais cresce nas sociedades desenvolvidas do século XX. Hoje, uma proporção muito menor da



A PREMISSA DE QUE EXISTE UMA ÚNICA FORMA "CERTA" DE ORGANIZAÇÃO PERSISTE ATÉ HOJE

população economicamente ativa dos países desenvolvidos trabalha em empresas do que acontecia há 100 anos.

Naquela época, praticamente todas as pessoas que compunham a população ativa ganhavam a vida em atividades econômicas (em sua maioria agrícolas). Os setores que mais cresceram nos países desenvolvidos no século XX não foram o das empresas, mas sim o governamental, o dos profissionais liberais, o da saúde e o da educação. Essa tendência vai se manter e se intensificar no século XXI.

Assim, o setor social sem fins lucrativos é aquele em que a administração é mais necessária hoje em dia. É ali que a administração sistemática, baseada na teoria e guiada por princípios, pode render os maiores resultados em menos tempo. Basta pensar nos enormes problemas com que o mundo defronta — pobreza, saúde, educação, tensões internacionais —, que a necessidade de soluções administradas se torna clara.

2 A única organização correta?

A preocupação com a administração e seu estudo começou com o repentino surgimento de grandes organizações. Um exército permanente foi a novidade do final do século XIX. Empresas e órgãos públicos governamentais, empregando quadros de funcionários públicos, foram outras grandes organizações que surgiram mais ou menos na mesma época.

E, desde o início, há mais de um século, o estudo da organização se baseia em uma premissa: a de que existe ou deve existir uma única forma "certa" de organização. Essa idéia de que existe um modelo que serve para todas as organizações persiste até hoje.

A estrutura organizacional das empresas foi estudada pela primeira vez na França, por volta da virada do século, por Henri Fayol, presidente de uma das maiores — mas totalmente desorganizada — empresas da Europa, uma mineradora de carvão (mas ele só publicou seu livro em 1916). O que aconteceu na Europa repetiu-se nos Estados Unidos: os primeiros teóricos da administração foram empresários praticantes — John D. Rockefeller pai, J.P. Morgan e, especialmente, Andrew Carnegie (que exerceu o impacto mais duradouro e ainda merece ser estudado). Um pouco mais tarde, Elihu Root aplicou a teoria da organização ao Exército americano. Não foi coincidência o fato de Root ter sido assessor jurídico de Carnegie.

Era a época em que as organizações empresariais em escala realmente grande estavam começando a aparecer, e seus administradores tiveram de desenvolver sua disciplina à medida que as empresas avançavam. Não havia textos a consultar, não havia consultores. De certo modo, eles aprenderam uns com os outros. Por volta de 1895, Georg Siemens (1839-1901),

REPORTAGEM DE CAPA

fundador, em 1870, do Deutsche Bank, adotou os conceitos organizacionais de seu amigo Fayol para salvar a companhia Siemens Electric. A Siemens tinha sido fundada por seu primo Werner von Siemens (1816-1892), mas estava acéfala depois da morte dele — e ia mal das pernas.

A Primeira Guerra Mundial deixou clara a necessidade de uma estrutura organizacional formal. Administrar dezenas de milhões de soldados e reorientar economias inteiras em torno da produção para a guerra tornou indispensável a organização formal. A guerra mostrou, porém, que a estrutura funcional defendida por Fayol (e Carnegie) não era a organização adequada para empreendimentos enormes. A administração altamente centralizada que propalavam simplesmente não funcionava nessa escala. O processo decisório tinha de ser redirecionado para escalões mais baixos da organização.

Assim, imediatamente após a Primeira Guerra Mundial, primeiro Pierre S. du Pont (1870-1954) e depois Alfred Sloan (1875-1966) desenvolveram a descentralização. Esta não demorou a transformar-se no mantra da administração, o único caminho visto como correto. E agora, nos últimos anos, passamos a defender a equipe como a organização correta para praticamente qualquer coisa.

Mas já deve ter ficado claro que a organização certa é algo que não existe. Existem apenas organizações, cada uma das quais possui pontos fortes distintos, limitações distintas e aplicações específicas. O que já ficou claro, sim, é que a organização não é um absoluto. É uma ferramenta para tornar as pessoas produtivas quando trabalham em conjunto. Como tal, uma estrutura organizacional é adequada para determinadas tarefas em determinadas condições e determinadas épocas.

Por exemplo, ouve-se falar muito hoje em dia sobre o "fim da hierarquia". Isso é bobagem pura e simples. Em qualquer instituição é preciso que haja uma autoridade final, ou seja, um

CAMERA PRESS

PIERRE S. DU PONT FOI CONTRA A ADMINISTRAÇÃO CENTRALIZADA LOGO APÓS A PRIMEIRA GUERRA MUNDIAL

"chefe" — alguém que, numa situação de perigo comum, tome a decisão final e possa esperar ser obedecido. (É provável que toda instituição enfrente uma situação desse tipo, cedo ou tarde.) Se o navio está afundando, o capitão não convoca uma reunião — ele dá ordens. E, para que o navio possa ser salvo, é preciso que todos obedeçam a essas ordens, que todos saibam exatamente aonde devem ir e o que devem fazer, e que o façam sem discussão, sem "participação". A hierarquia, e a aceitação dela sem questionamentos por todos na organização, é a única esperança de salvação numa crise.

Mas a organização correta para lidar com crises não é a organização apropriada para lidar com todas as tarefas. Às vezes a abordagem de equipe é a resposta certa.

De fato, na indústria farmacêutica a abordagem de equipe foi aplicada com sucesso muito antes do atual entusiasmo por ela. Desde mais ou menos 1950, primeiro na Suíça e depois nos Estados Unidos, as empresas farmacêuticas vêm usando equipes para desenvolver e lançar novos medicamentos. Assim que é desenvolvida a ciência básica, o pessoal médico, de manufatura, financeiro, de marketing e especialistas em patentes trabalham em conjunto, em equipes de desenvolvimento. Depois de atingido seu objetivo, a equipe só se desfaz quando o medicamento já está no mercado. No entanto, dentro dessas mesmas empresas, outros projetos — como, por exemplo, a conversão de um remédio vendido com receita médica em produto vendido sem receita — são conduzidos pela organização funcional convencional.

Henri Fayol tomou como pressuposto básico a "empresa manufatureira típica". Nos anos 20, Alfred Sloan organizou cada uma das divisões descentralizadas da GM exatamente da mesma maneira.

Trinta anos mais tarde, na maciça reorganização da empresa americana General Electric, o mesmo princípio foi aplicado: o de que existe apenas uma maneira de organizar o trabalho. Uma pequena unidade de algumas dúzias de pesquisadores, contratados unicamente para desenvolver projetos para a Força Aérea americana, seria organizada quase exatamente do mesmo modo que um departamento enorme que empregava vários milhares de pessoas e produzia uma torradeira ou um gerador elétrico. O pequeno grupo de desenvolvimento chegava a ser onerado com gerentes de manufatura, pessoal, financeiro e relações públicas.

Em qualquer empreendimento — provavelmente até mesmo na empresa manufatureira típica de Fayol — existe a necessidade de uma série de

estruturas organizacionais diferentes que coexistam.

Considere-se a tarefa cada vez mais difícil de administrar as dívidas em moeda estrangeira. Ela requer centralização total. Nenhuma unidade da empresa pode ser autorizada a lidar com suas próprias dívidas em moeda estrangeira. Mas, na mesma empresa, o atendimento ao cliente, especialmente em áreas de alta tecnologia, requer autonomia local quase total, indo muito além da descentralização tradicional. Cada um dos funcionários que prestam atendimento precisa ser o "chefe", com o resto da organização seguindo suas orientações.

Assim, existem diferenças enormes em estrutura organizacional, segundo a natureza da tarefa.

Apesar disso, há princípios de organização que são universais. Um deles, com certeza, é que a organização deve ser transparente. As pessoas precisam conhecer e compreender a estrutura organizacional na qual vão trabalhar. Isso soa óbvio, mas muito freqüentemente não é respeitado na maioria das instituições, até mesmo na instituição militar.

Levou algo como 20 anos, por exemplo, para a Força Aérea americana realmente compreender quem deve dar a última palavra sobre quando um novo avião está pronto para voar. Acabou ficando claro que o verdadeiro responsável era o chefe da equipe de sargentos, não o coronel que comanda as equipes de reparos.

3 Estruturas organizacionais múltiplas

Como já mencionei, alguém na organização precisa ter a autoridade necessária para assumir o comando em momentos de crise. Também é um princípio geral válido para organizações de todos os tipos que qualquer membro da organização deve se submeter a apenas um "senhor". É sábio o velho provérbio da lei romana segundo o qual um escravo que tem três senhores é um homem livre. É um princípio muito antigo das relações humanas que ninguém deve ser sujeito a um conflito de lealdades — e ter mais de um senhor gera exatamente esse tipo de conflito.

É aí que erram as chamadas equipes "bandas de jazz", tão bem-vistas hoje em dia. O membro que é engenheiro, por exemplo, reporta-se ao líder da equipe, mas também se reporta ao chefe de sua função específica. A mesma coisa acontece com o membro financeiro: ele deve lealdade tanto ao líder da equipe quanto ao chefe financeiro geral da organização.

É um princípio estrutural correto ter o menor número possível de camadas, ou seja, ter uma organização o mais "achatada" possível — mesmo porque a primeira lei da teoria da informação nos diz que "cada relê dobra o ruído e reduz a mensagem pela metade".

Uma decorrência disso é que todos os indivíduos terão de aprender a trabalhar ao mesmo tempo em diferentes estruturas organizacionais. Para algumas tarefas, terão de trabalhar em equipe. Para outras, vão trabalhar numa estrutura de comando e controle. O mesmo indivíduo que é chefe em sua própria organização é parceiro numa aliança ou até mesmo sócio minoritário numa joint venture.

Pense nos seguintes termos: o executivo do futuro vai precisar de uma caixa de ferramentas repleta de estruturas organizacionais. Ele terá de selecionar a ferramenta apropriada para cada tarefa específica.

Isso significa que ele terá de aprender a usar cada uma dessas ferramentas e entender qual delas funciona melhor para cada tarefa. E quando, durante o desempenho da tarefa, ele deve passar de um tipo de organização a outro?

Essa análise talvez se faça mais necessária para a organização atualmente vista como politicamente correta: a equipe.

Hoje, a premissa mais generalizada é que existe apenas um tipo de equipe — podemos chamá-la de "banda de jazz" —, em que cada participante faz o que ele, ou ela, sabe fazer, mas, juntos, produzem música de alta qualidade. Na realidade, existem pelo menos meia dúzia — talvez uma dúzia — de equipes muito diferentes, cada uma com sua própria área de aplicação, cada uma com suas próprias limitações e dificuldades, cada uma exigindo uma administração diferente.

Eis alguns exemplos de equipe:

- A equipe funcional de modelo antigo é o tipo que prevalece nas lojas de departamentos. As diferentes seções — de compras, vitrines, promoção e publicidade, vendas — não trabalham juntas, e nenhum de seus integrantes jamais desempenha a tarefa de um membro de outra seção, exceto em

REPORTAGEM DE CAPA

raros momentos de crise. A vantagem dessa equipe é que cada membro pode ser treinado para uma função específica, como é feito com os arremessadores, batedores e apanhadores num time de beisebol. E cada membro pode ser medido e avaliado em comparação com metas claras e específicas. Seus pontos fracos são: rigidez, demora para modificar qualquer coisa e o perigo de que cada grupo esteja voltado exclusivamente a sua própria função. Ele fará seu próprio trabalho bem, mas não se preocupará com o desempenho global da organização.

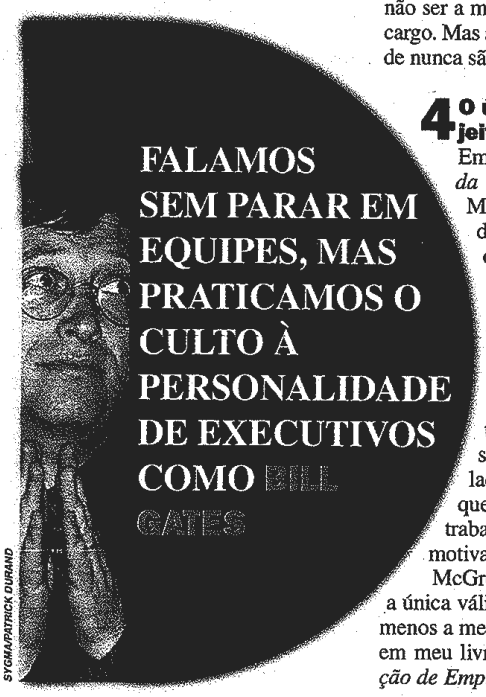
• Outro tipo de equipe é aquele exemplificado pela alta direção das grandes empresas alemãs. Normalmente, cada um de seus integrantes tem uma área de responsabilidade claramente definida, na qual ele (ainda são muito raros os casos em que é "ela") é o chefe. Essa área pode ser funcional — engenharia — ou geográfica — por exemplo, a América do Norte. Normalmente, a pessoa encarregada de uma área desse tipo nem sequer consulta seus colegas sobre as decisões que vai tomar em sua área; ela apenas as relata. Mas existe um "coordenador", freqüentemente uma pessoa eleita pelo conselho de administração. Ele também tem uma área que é sua especialidade, mas, além disso, pode dar a última palavra, especialmente quando o grupo apresenta discordâncias internas. É um pouco como o regente de uma boa orquestra: é ele quem dá a partitura que será tocada. Mas cada músico toca seu próprio instrumento.

• Existem muitos outros tipos de equipe. Estamos apenas começando a estudá-las e a definir os pontos fracos e fortes de cada uma, as áreas em que cada uma funciona ou não funciona. Mas, a não ser que decifremos, e rapidamente, para qual tipo de trabalho uma equipe é adequada e para qual ela não é adequada, as equipes passarão a ser desacreditadas, vistas como apenas mais uma tendência passageira.

Qual é o papel do executivo-chefe em tudo isso? Duvido que alguém queira afirmar que realmente sabemos organizar o mais alto cargo executivo, quer seja numa empresa, numa universidade, num hospital ou até mesmo numa igreja moderna. Falamos sem parar em equipes, e todos os estudos chegam à conclusão de que o mais alto cargo executivo requer uma equipe. Mas é nesse ponto que a retórica se distancia inteiramente da realidade, e que nós praticamos o mais radical culto à personalidade dos executivos-chefes super-homens: Bill Gates, Jack Welch, Louis Gerstner.

Mas como essas pessoas foram escolhidas, quem vai suceder-lhes — e por meio de que processo? Quais são as salvaguardas que garantem que o sucessor será a melhor pessoa para ocupar aquele cargo? As pessoas dão pouca atenção ao processo sucessório, mas é ele, na verdade, o teste final da boa administração.

Com relação a esse ponto, uma organização não-empresarial se saiu muito melhor. A primeira tentativa consciente de lidar com o problema sucessório foi feita pelos criadores da Constituição dos Estados Unidos. Eles descobriram e colocaram no papel, pela primeira vez na história humana, como garantir uma sucessão ordenada sem os assassinatos, envenenamentos, conspirações e golpes de Estado que manchavam a história das sucessões reais. Embora eu não conheça nenhum caso de execução de rivais nas sucessões na direção de empresas, tampouco conheço qualquer sistema que garanta a sucessão bem-sucedida no mundo empresarial ou organizacional. A Constituição garantiu que sempre haveria um executivo-chefe escolhido por um processo de seleção legítimo e aguardando nos bastidores, sem constituir ameaça ao presidente em exercício, como eram os príncipes herdeiros do passado. O vice-presidente que sucede a um presidente que morre no exercício do cargo pode ou não ser a melhor pessoa para ocupar o cargo. Mas sua legitimidade e autoridade nunca são postas em dúvida.



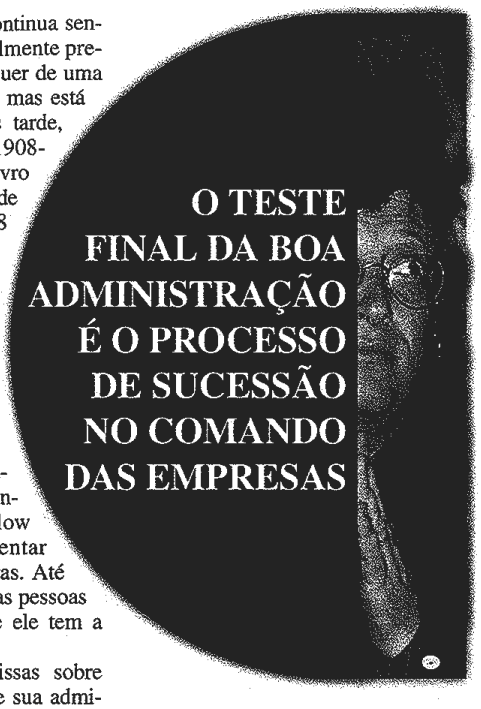
SYGMA/PATRICK DURAND

4 O único jeito certo?

Em seu livro *O Lado Humano da Empresa* (1960), Douglas McGregor afirmou que as direções das empresas têm de optar entre duas, e apenas duas, maneiras diferentes de administrar pessoas: a "teoria X" e a "teoria Y". A primeira parte da premissa de que as pessoas não querem trabalhar — logo, precisam ser coagidas e controladas. A segunda presume que elas realmente querem trabalhar e precisam apenas da motivação adequada.

McGregor dizia que a teoria Y é a única válida. Eu havia dito mais ou menos a mesma coisa um pouco antes em meu livro *Prática da Administração de Empresas*, lançado em 1954.

O TESTE FINAL DA BOA ADMINISTRAÇÃO É O PROCESSO DE SUCESSÃO NO COMANDO DAS EMPRESAS



A visão prevalecente continua sendo a de que as pessoas realmente precisam ser administradas, quer de uma maneira, quer de outra — mas está errada. Alguns anos mais tarde, Abraham H. Maslow (1908-1970) mostrou em seu livro *Eupsychian Management*, de 1962 (reeditado em 1998 sob o título *Maslow on Management*), por que tanto McGregor quanto eu estávamos completamente enganados. Ele demonstrou conclusivamente que diferentes pessoas precisam ser administradas de diferentes maneiras.

Eu me converti imediatamente a seu modo de pensar. As provas que Maslow apresenta para fundamentar sua visão são avassaladoras. Até agora, porém, muito poucas pessoas prestaram atenção ao que ele tem a nos dizer.

Todas as outras premissas sobre pessoas em organizações e sua administração se baseiam nessa premissa fundamentalmente errônea de que existe apenas uma maneira correta de administrar pessoas.

Uma dessas premissas é que as pessoas que trabalham para uma organização o fazem em tempo integral e dependem dela para seu sustento. Outra premissa é que as pessoas que trabalham para uma organização são subordinadas, das quais se espera que façam o que lhes é mandado e praticamente nada mais.

Há 70 anos, quando essas premissas primeiro foram formuladas, durante e no final da Primeira Guerra Mundial, elas se aproximavam suficientemente da realidade para ser consideradas válidas. Hoje em dia, são todas insustentáveis.

Uma minoria muito grande da força de trabalho — que cresce sem parar — é composta de funcionários que não trabalham em regime de período integral. Eles trabalham para firmas terceirizadas, que podem ser desde firmas de faxina até empresas de processamento de dados. As grandes montadoras de automóveis e caminhões montam veículos que, cada vez mais, são feitos de peças fabricadas por fornecedores, de modo que a maior parte do trabalho embutido em seu produto é feita por pessoas que não trabalham diretamente para elas. A mesma coisa se aplica à área dos computadores.

Outros integrantes da força de trabalho da organização podem ser indivíduos que trabalham por períodos contratuais fixos; esse é freqüentemente o caso das pessoas de maior conhecimento especializado, logo, as que têm maior valor.

Mesmo quando empregadas em tempo integral, cada vez menos pessoas são subordinadas, mesmo quando ocupam cargos de nível bastante baixo. Cada vez mais, são trabalhadores de conhecimento. O trabalhador de conhecimento não pode ser administrado como subordinado: é um sócio. Pode ser sócio júnior ou sênior, mas não é subordinado ou superior.

Essa diferença não é superficial. Depois de ultrapassar a etapa do aprendizado, o trabalhador de conhecimento precisa saber mais sobre seu trabalho do que seu chefe sabe — se não, qual seria sua utilidade? A própria definição de trabalhador de conhecimento é a de alguém que sabe mais sobre seu trabalho do que qualquer outro integrante da organização.

Por exemplo, o engenheiro que faz o atendimento a um cliente não sabe mais sobre o produto do que o gerente de engenharia. Mas sabe mais sobre o cliente — e isso pode ser mais importante do que o conhecimento do produto. O meteorologista que trabalha numa base aérea ocupa um cargo muitíssimo inferior ao do comandante da base aérea. Mas sua utilidade vem do fato de ele saber infinitamente mais sobre a previsão do tempo do que o comandante sabe.

Assim, um executivo não está apenas sendo cortês quando se refere a um funcionário como "sócio". Está apenas admitindo um fato real.

O vice-presidente de marketing pode ter subido toda a hierarquia de vendas e saber muito sobre o assunto, mas sabe pouco sobre pesquisa de marketing, política de preços, embalagem, atendimento ao cliente, previsão de vendas. Assim, é impossível para ele dizer aos especialistas do departamento de marketing o que devem fazer. Nesse sentido, esses especialistas são sócios, não subordinados. A mesma coisa se aplica ao administrador de um hospital ou ao médico diretor do hospital com relação aos funcionários que trabalham no laboratório clínico ou na unidade de fisioterapia.

Em outras palavras, o relacionamento entre eles se assemelha muito mais àquele existente entre o regente da orquestra e os músicos que tocam os diferentes instrumentos. O regente

REPORTAGEM DE CAPA

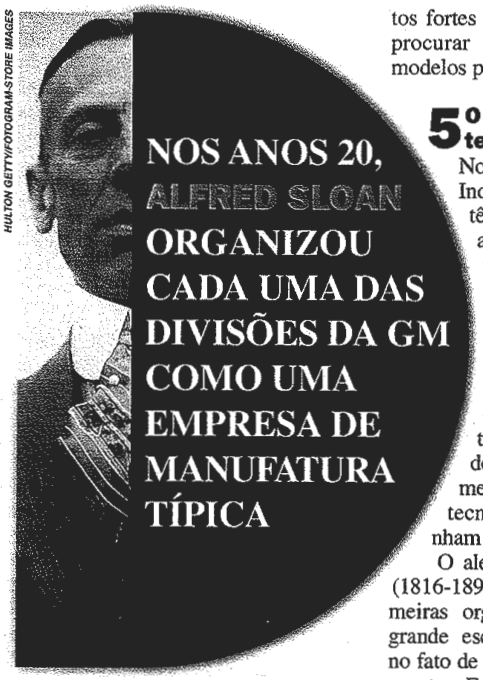
pode nem saber tocar um violino, mas o êxito de seu trabalho depende da qualidade de seus sócios, os músicos. E, assim como uma orquestra pode sabotar o mais capaz dos maestros — especialmente se ele também for o mais autocrático —, uma organização do conhecimento não terá dificuldade em sabotar até mesmo o mais capaz dos superiores, especialmente se for o mais autocrático deles.

O que isso significa é que mesmo os funcionários em tempo integral precisam ser administrados como se fossem voluntários. Nesse ponto, a grande empresa típica tem muito a aprender com o Exército da Salvação ou com a Igreja Católica.

A motivação dos funcionários, especialmente dos funcionários de conhecimento, é a mesma dos trabalhadores voluntários. Como é sabido, os voluntários ganham mais satisfação com seu trabalho do que os funcionários pagos, precisamente pelo fato de não receberem salário. Eles precisam sobretudo de um desafio. Precisam conhecer a missão da organização e acreditar nela. Precisam de treinamento contínuo. Precisam ver resultados.

A conclusão implícita é que os funcionários precisam ser administrados como se fossem sócios — e não apenas em teoria. A definição de sociedade é que todos os sócios são iguais. Também faz parte da definição de sociedade que os sócios não podem receber ordens. Eles têm que ser persuadidos. Cada vez mais, portanto, a administração de pessoas é um trabalho de marketing. E no marketing não se começa perguntando "o que queremos?" Começa-se perguntando: "O que a outra parte quer? Quais são seus valores? Quais são suas metas? O que ela vê como sendo resultados?".

E isso não é a teoria X, nem a teoria Y, nem qualquer outra teoria específica de administração de pessoas. É algo que vai além dessas teorias e que envolve o alinhamento das metas dos funcionários com as da organização e vice-versa.



HULTON GETTY/FOTOGRAM-STORE IMAGES

NOS ANOS 20, ALFRED SLOAN ORGANIZOU CADA UMA DAS DIVISÕES DA GM COMO UMA EMPRESA DE MANUFATURA TÍPICA

Nos países desenvolvidos, como os Estados Unidos, a administração de pessoas vai ganhar importância cada vez maior, na medida em que a única vantagem competitiva que esses países ainda podem esperar ter é a produtividade de seus trabalhadores de conhecimento. A produtividade do trabalhador de conhecimento ainda é baixíssima. Ela provavelmente não melhorou nos últimos 100 ou mesmo 200 anos — pela simples razão de que ninguém empreendeu a tarefa de tentar melhorá-la. Todo o trabalho que temos feito com a produtividade tem sido feito com o trabalhador manual.

Para isso será preciso, sobretudo, mudar nossos pressupostos relativos ao que constitui administração. Não se "administram" pessoas, como se presumia anteriormente. Lideram-se pessoas. Para maximizar o desempenho delas, a solução é capitalizar sobre seus pontos fortes e seu conhecimento, e não procurar forçá-las a adequar-se a modelos previamente definidos.

5 O fim das fronteiras tecnológicas

Nos primórdios da Revolução Industrial, quando a indústria têxtil foi criada a partir de antigas indústrias familiares, presumia-se — e era uma premissa totalmente válida — que a atividade tinha sua tecnologia própria e singular. A mesma coisa se aplicava à mineração de carvão e às outras indústrias que surgiram no final do século XVIII e primeira metade do século XIX. Essas tecnologias não se superpunham muito.

O alemão Werner von Siemens (1816-1892) construiu uma das primeiras organizações industriais em grande escala. Para isso, baseou-se no fato de compreender seu funcionamento. Em 1869, para conquistar uma vantagem na tecnologia utilizada por sua indústria, contratou o primeiro cientista formado em universidade para inaugurar um moderno laboratório de pesquisas.

Desses laboratórios de pesquisas nasceram as indústrias químicas e elétricas alemãs, que assumiram a posição de liderança mundial porque desenvolveram a melhor tecnologia. Da compreensão dessa necessidade da indústria — a pesquisa específica — nasceram todas as outras grandes empresas líderes mundiais em outras áreas não ligadas à química: automotiva, telefônica e, mais tarde, a farmacêutica e a dos computadores.

Durante o século XIX e a primeira metade do século XX, era possível dar como certo que as tecnologias estranhas a uma indústria exerceriam impacto mínimo sobre aquela indústria. Quem conhecesse bem sua própria tecnologia prosperava. Não havia necessidade de técnicos siderúrgicos

para se manterem atentos aos avanços na área da aeronáutica, por exemplo, ou gráfica.

Essa especificidade por indústria formou a base daquele que viria a ser provavelmente o mais bem-sucedido de todos os grandes laboratórios de pesquisas dos últimos 100 anos, o Bell Labs. Fundado no início da década de 20 como parte da AT&T, até o final dos anos 60 o Bell Labs produziu praticamente todos os novos conhecimentos e todas as novas tecnologias de que a indústria telefônica precisou.

Mas essa atenção exclusiva a sua própria indústria acabou custando caro ao Bell Labs — e à sua empresa mãe. A maior conquista científica do Bell Labs foi o transistor. As principais utilizações do transistor estavam fora do sistema telefônico, e a direção do laboratório tinha pouco interesse ou conhecimento do que se passava fora de sua área. Resultado: a grande invenção do Bell Labs foi vendida a todos os interessados pela quantia pífia de 25 000 dólares. O fato de a Sony, a Intel e a Compaq serem grandes empresas hoje se deve em grande medida à miopia do Bell Labs, já que elas e centenas de outras empresas bem-sucedidas ganharam muito dinheiro com o transistor.

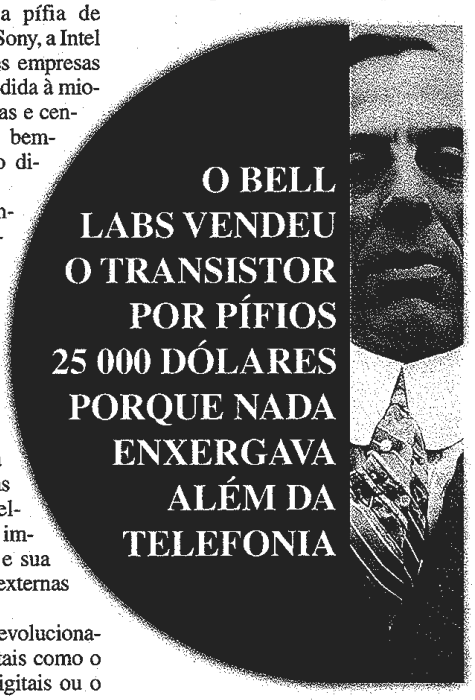
O Bell Labs simplesmente não percebeu que o mundo havia mudado e que os muros tecnológicos que antes separavam as indústrias haviam caído por terra.

Hoje, se você quiser sobreviver, tem de esquecer a grande sacada do velho Siemens. A premissa inicial correta hoje é que as tecnologias que provavelmente vão exercer o maior impacto sobre uma empresa e sua indústria são tecnologias externas a seu próprio campo.

Assim, as coisas que revolucionaram o sistema telefônico, tais como o cabo de fibra óptica, não saíram do Bell Labs. Saíram de tecnologias que não tinham nada a ver com telefonia. Diferentemente das tecnologias do século XIX, as tecnologias de hoje não percorrem caminhos paralelos e distintos. Elas se cruzam a toda hora.

Como elas se cruzam, os muros que antes definiam as indústrias caem por terra. Antes, as empresas competiam dentro de um mesmo setor. Hoje, são setores que competem com setores. O aço compete não apenas com o alumínio, mas com o plástico produzido por companhias petrolíferas e químicas. Os computadores começaram como ferramenta de engenharia e mais tarde viraram aparelhos para armazenar dados. Hoje, são tanto parte da indústria das comunicações quanto é a AT&T.

Foi só depois da Segunda Guerra Mundial que se tornou claro que as utilizações finais não estão ligadas exclusivamente a um determinado produto ou serviço. Essa tendência começou com a invasão do plástico na área antes ocupada pelo aço e pelo vidro. Acabamos por compreender que a necessidade é única, mas que o meio de satisfazê-la é diversificado. A administração de empresas que se esquecer disso não durará muito neste mundo.



O BELL LABS VENDEU O TRANSISTOR POR PÍFIOS 25 000 DÓLARES PORQUE NADA ENXERGAVA ALÉM DA TELEFONIA

Até o fim dos anos 20, a notícia era basicamente monopólio do jornal, invenção do século XVIII que teve seu crescimento maior no início do século XX, com a alfabetização universal e a criação de gráficas velozes. Hoje, a necessidade de notícias é satisfeita não só por tinta impressa sobre papel, mas também pela televisão, pelo rádio e pela Internet. Embora o *Wall Street Journal* domine tranqüilamente o mercado de notícias comerciais e de negócios diárias em formato impresso, ninguém pode dizer que ele monopolize essa área.

É bom que os administradores compreendam as implicações de tudo isso para eles. A informação não é exclusiva de nenhuma indústria ou ramo específico. Ela tampouco tem uma só finalidade, e nenhuma finalidade requer apenas um tipo específico de informação.

Uma implicação disso é que os não-clientes são tão importantes quanto os clientes, quando não mais, porque são clientes potenciais. Muito poucas instituições são fornecedoras de uma parcela tão grande quanto 30% de um mercado. Em outras palavras, existem muito poucas instituições para as quais os não-clientes não representam pelo menos 70% de seu mercado potencial. E, no entanto, muito poucas instituições sabem qualquer coisa sobre os não-clientes — algumas delas nem sabem que eles existem, muito menos quem são. E um número menor ainda delas sabe por que eles não são clientes. No entanto, é com os não-clientes que as transformações sempre se iniciam.

O declínio acelerado das lojas de departamentos americanas nas décadas de 70 e 80 não foi provocado pelo aban-

REPORTAGEM DE CAPA

dono dos clientes. Os 30% de donas de casa americanas que eram clientes permaneceram fiéis às lojas, mas o novo grupo de mulheres trabalhadoras de boa instrução que estava surgindo no país não adotou o hábito de freqüentar as lojas de departamentos. Essas mulheres não tinham tempo para isso. Como não eram clientes, as lojas de departamentos não deram atenção a elas. Mas quando elas passaram a formar a maior parte da classe média abastada, já era tarde demais para as lojas de departamentos conquistarem sua lealdade. Ao preocupar-se apenas em satisfazer a sua clientela constante, essas cadeias varejistas acabaram atendendo a uma clientela em processo de extinção.

Nossa experiência mostra que o cliente nunca compra o que o fornecedor vende. O valor, para o cliente, sempre é algo fundamentalmente diferente daquilo que o fornecedor vê como valor ou qualidade. Essa máxima se aplica tanto a empresas quanto a universidades ou hospitais.

Considerem-se as megaigrejas evangélicas, que crescem rapidamente nos Estados Unidos desde 1980 e que, com certeza, constituem o mais importante fenômeno social americano dos últimos 30 anos. Hoje, já existem cerca de 20 000 dessas igrejas. Enquanto as igrejas tradicionais vêm decaindo sem parar, as megaigrejas não param de crescer. Elas estão crescendo porque perguntaram "O que é valor para as pessoas que não freqüentam a igreja?" e encontraram as respostas que as igrejas mais antigas haviam deixado de oferecer. Descobriram que o valor, para o consumidor de serviços de igreja, é algo muito diferente daquilo que as igrejas ofereciam tradicionalmente. O maior valor para os milhares de pessoas que hoje lotam as megaigrejas, tanto nos dias de semana quanto aos domingos, é uma experiência que, muito mais do que ritual, é espiritual.

Finalmente, a administração terá de aprender que a compreensão do mercado começa pela compreensão de como os consumidores distribuem sua renda disponível — coisa que os economistas vêm dizendo há 100 anos.

Quando foi lançada a televisão, no início da década de 50, o maior executivo da indústria eletrônica japonesa afirmou (num discurso feito em Nova York em 1952) que "o Japão não terá televisão por muitos, muitos anos ainda; os japoneses simplesmente não têm dinheiro para comprar televisores". Dois anos mais tarde, a penetração da TV no Japão era quase tão grande quanto nos Estados Unidos.

Cinco anos depois, toda residência japonesa, por mais humilde que fosse, já contava com seu aparelho de TV. O fato de não disporem de renda extra não impediu os japoneses de comprar TVs. Para eles, não se tratava de mais um produto qualquer. Eles passaram a destinar uma parte cada vez maior de sua receita à compra de televisores, porque a TV lhes dava acesso a um mundo do qual estavam isolados havia séculos. Não era um produto, e sim todo um novo modo de vida.

CAMERA PRESS

O aparelho de fax foi inventado nos Estados Unidos, tanto assim que até hoje todos os fabricantes de fax pagam royalties ao inventor americano original. No entanto, essa manufatura é dominada por empresas japonesas. Os fabricantes americanos perderam uma chance de faturar com o fax porque não haviam compreendido aquilo que o advento da televisão mostrou aos japoneses. Os americanos fizeram pesquisas de mercado que mostraram que as pessoas não pagariam o alto custo das máquinas de fax originais apenas para poupar dinheiro com o correio. Mas os japoneses, recordando o que acontecera com a TV, compreenderam que os consumidores mostram uma disposição quase infinita de transferir receita disponível para telecomunicações, mesmo que isso signifique economizar em outras áreas de suas vidas. Eles lançaram o aparelho de fax, e poucas coisas na história econômica do mundo tiveram uma aceitação tão rápida e universal quanto ele.

A moral da história é que nem a tecnologia, nem sua utilização final constituem bases para uma política de administração. As bases desta devem ser os valores dos consumidores — no caso acima citado, o fascínio e a preferência deles pela comunicação veloz proporcionada pelo fax, em detrimento do serviço postal, mais lento.

6 O fim do comando e controle

A administração, tanto na teoria quanto na prática, trata da entidade legal, do empreendimento individual, quer este seja uma empresa, um hospital, uma universidade ou uma organização assistencialista. O conceito tradicional de administração se baseia no coman-

do e controle, e comando e controle são definidos em termos legais. O executivo-chefe de uma empresa, o bispo de uma diocese, o administrador de um hospital, todos exercem autoridade de comando e controle dentro dos limites legais de sua instituição, mas não fora dela. O presidente da General Motors pode dizer a centenas de milhares de pessoas o que fazer. Não pode dar ordens a ninguém fora da GM.

Foi há quase 100 anos que pela primeira vez ficou claro que a definição legal não basta para administrar um grande empreendimento. Para conseguir rendimento máximo a um custo mínimo, a administração precisava organizar o processo econômico em toda a cadeia de produção. Precisava exercer autoridade além dos limites legais de sua própria organização. Costuma ser atribuída aos japoneses a invenção do *keiretsu*, o conceito de administração pelo qual os fornecedores de uma empresa são ligados a seu cliente principal no que diz respeito ao planejamento, desenvolvimento de produtos, controle de custos e assim por diante. Assim, embora a direção da Toyota possa não exercer autoridade legal sobre um fornecedor de pára-choques, as duas administrações trabalham em cooperação estreita para combinar a produção, o controle de custos e as pesquisas.

Na verdade, porém, o *keiretsu* é uma criação muito mais antiga, e americana. Ela remonta a mais ou menos 1910 e ao homem que primeiro percebeu o potencial do automóvel de virar uma grande indústria: William C. Durant (1861-1947). Foi Durant quem criou a General Motors, adquirindo montadoras menores e bem-sucedidas, como a Buick, e fundindo-as em uma única grande empresa automotiva.

Alguns anos depois, Durant se deu conta de que precisava incluir os principais fornecedores em sua corporação. Ele começou a comprar e fundir com a General Motors um fabricante de acessórios após outro. Terminou, em 1920, por adquirir a Fisher Body, maior fabricante nacional de carrocerias de automóveis.

PARA ALCANÇAR RENDIMENTO MÁXIMO, A ADMINISTRAÇÃO DEVE SAIR DOS LIMITES DA EMPRESA

Com essa aquisição, a General Motors passou a ser dona dos fabricantes de 70% dos componentes de seus automóveis — e se tornou de longe a mais integrada das grandes empresas mundiais. Durante vinte e poucos anos, a GM desfrutou de uma vantagem de custos da ordem de 30% em relação a todas as suas concorrentes, incluindo a Ford e a Chrysler.

Mas o *keiretsu* praticado por Durant colocou os fornecedores dentro do contexto legal da GM, sua zona de comando e controle. Durant havia planejado cuidadosamente para assegurar a competitividade das fornecedoras de autopeças de propriedade da GM. Cada uma delas (com a única exceção da Fisher Body) tinha de vender 50% de sua produção para fora da GM, ou seja, para montadoras concorrentes, como a Packard, a Studebaker e a Nash.

Sem contar com um mercado garantido para metade de sua produção, as divisões da GM eram obrigadas a se manter sempre atentas a seus custos e sua qualidade. Mas, depois da Segunda Guerra Mundial, muitas das montadoras concorrentes desapareceram — e, com elas, desapareceu o fator de incentivo à competitividade das divisões de autopeças pertencentes integralmente à General Motors. Além disso, com a sindicalização dos trabalhadores da indústria automotiva, em 1936-37, os altos custos trabalhistas das unidades montadoras foram impostos às divisões de autopeças da GM, colocando-as em desvantagem de custos em comparação com as fornecedoras independentes e não-sindicalizadas.

Desse modo, o *keiretsu* criado por Durant passou de vantagem tremenda para tremendo abacaxi. O erro de Durant foi trazer suas fornecedoras/sócias para dentro de sua órbita de comando e controle.

A empresa seguinte a aplicar o *keiretsu* — e provavelmente a mais bem-sucedida nessa área até hoje — foi a inglesa Marks & Spencer, que, a partir do início da década de 30, integrou praticamente todos seus fornecedores em seu próprio sistema de administração, mas por meio de contratos, mais do que da posse direta dessas companhias. Foi o modelo da Marks & Spencer que os japoneses copiaram na década de 60, e foi esse que deu tão certo para eles.

O *keiretsu*, quer seja japonês, britânico ou americano, é baseado no poder. A Sears, Roebuck, a Marks & Spencer ou a Toyota possuem poder econômico enorme, avassalador. O *keiretsu* não é uma parceria entre iguais. Cada vez mais, porém, a cadeia econômica está juntando parceiros genuínos. Isso se aplica à parceria entre uma empresa

REPORTAGEM DE CAPA

farmacêutica e a faculdade de biologia de uma grande universidade de pesquisas. Aplica-se às joint ventures por meio das quais a indústria americana ingressou no Japão, depois da Segunda Guerra Mundial.

Hoje em dia, até mesmo uma empresa minúscula pode se tornar parceira genuína de uma empresa maior, e não apenas ser dependente desta. Tome-se o caso das parcerias existentes entre empresas químicas e farmacêuticas e companhias que trabalham com genética, biologia molecular ou eletrônica médica.

Essas companhias que atuam na área das novas tecnologias podem ser pequenas — muitas vezes, são pequenas mesmo. Pode lhes faltar capital, mas possuem tecnologia independente e não encontram dificuldade para se colocar em pé de igualdade com o parceiro maior. Elas são as parceiras principais quando o assunto é tecnologia. Elas, e não a empresa farmacêutica ou química muito maior, podem escolher com quem se aliar.

A mesma coisa se aplica em grande medida à informática e também à área financeira. Quando essas companhias formam parcerias, a maior não necessariamente traz a menor para dentro de sua área de comando e controle.

O que é preciso, portanto, é uma redefinição do âmbito da administração. A administração precisa englobar o processo inteiro. Para empresas, isso significa o processo econômico inteiro.

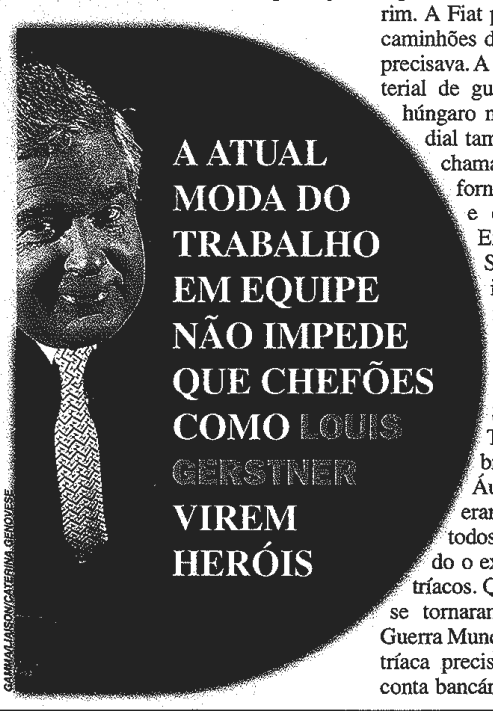
É na área da saúde nos Estados Unidos que avançamos mais na administração do processo inteiro. A Organização do Atendimento à Saúde (HMO — Health Maintenance Organization) constitui uma tentativa — uma primeira e, por enquanto, não muito bem-sucedida — de colocar o processo inteiro de atendimento à saúde sob uma administração em sistema de parcerias. Essa administração não é "dona" de médicos. Não é "dona" de hospitais ou clínicas. Mas supervisiona todos eles, enquanto elementos que integram o fornecimento de atendimento à saúde em grande escala.

A mesma coisa que a HMO está fazendo na área de atendimento à saúde terá de ser feita em muitas outras áreas (incluindo, imagino, a educação), sobretudo no campo das empresas.

O que tanto o *keiretsu* quanto a HMO nos ensinaram é que a administração do futuro terá de ser operacional, e não apenas legal, em seu âmbito de ação.

7 Tirando o nacional do multinacional

Ainda se presume, de modo geral, na disciplina da administração — e quase sempre se dá como certo em sua prática — que as fronteiras nacionais ainda definem o ambiente no qual as empresas operam. Essa premissa é subjacente até mesmo para a "multinacional" tradicional. Multinacional não chega a constituir novidade. Antes da Primeira Guerra Mundial, a produção mundial de bens manufaturados e serviços financeiros era multinacional em uma parte tão grande quanto a que é hoje. Em 1913, a maior empresa de um setor, quer este fosse manufatureiro, quer financeiro, tinha uma parcela tão grande de suas vendas feitas fora de seu país quanto as que obtinha vendendo dentro dele. O que mudou no mundo real, mesmo que ainda não tenha mudado nas premissas com as quais operam as administrações, é o fato de essas fronteiras nacionais terem perdido sua relevância.



GAMMA/LARSON/CATRINA GENOVESE

Examinemos a multinacional mais antiga. Na medida em que produzia fora de suas próprias fronteiras nacionais, ela produzia dentro das fronteiras nacionais de outro país. Simplesmente possuía uma empresa em outro país.

Por exemplo, a maior fornecedora de material de guerra para o Exército italiano durante a Primeira Guerra Mundial foi uma companhia jovem e em rápida ascensão chamada Fiat, de Turim. A Fiat produzia os automóveis e caminhões de que o Exército italiano precisava. A maior fornecedora de material de guerra do Exército austro-húngaro na Primeira Guerra Mundial também era uma companhia chamada Fiat — em Viena. Ela fornecia todos os automóveis e caminhões usados pelo Exército austro-húngaro. Subsidiária de propriedade integral da empresa italiana, a Fiat austríaca era uma réplica da Fiat italiana, embora fosse várias vezes maior do que esta. Seus projetos vinham de Turim. Tudo o mais era fabricado ou comprado na Áustria. Todos os produtos eram vendidos na Áustria. E todos os funcionários, incluindo o executivo-chefe, eram austríacos. Quando a Áustria e a Itália se tornaram inimigas na Primeira Guerra Mundial, tudo o que a Fiat austríaca precisou fazer foi mudar sua conta bancária. Excetuando isso, con-

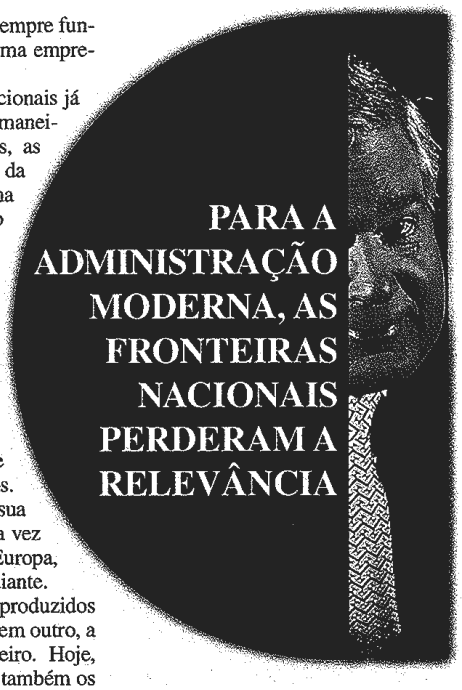
tinuou funcionando como sempre funcionara. Era, na verdade, uma empresa separada.

Hoje em dia, as multinacionais já não são organizadas dessa maneira. Até pouco tempo atrás, as duas subsidiárias européias da General Motors, a Opel, na Alemanha, e a Vauxhall, no Reino Unido, eram empresas separadas. Hoje, a GM tem uma companhia européia que desenha, produz e vende em toda a Europa e também é dirigida a partir de uma sede européia. A GM Europa também produz na América do Sul e na Ásia — e vende nos Estados Unidos. A GM Estados Unidos, por sua vez, desenha e fabrica cada vez mais produtos para a GM Europa, a GM Brasil, e assim por diante.

Os motores podem ser produzidos em um país, as carrocerias em outro, a parte eletrônica num terceiro. Hoje, não apenas a empresa mas também os próprios carros são multinacionais. As seguradoras mundiais — a maior de todas elas hoje é a alemã Allianz — estão, cada vez mais, transferindo suas principais atividades, tais como o atendimento de pedidos de pagamento e, sobretudo, os investimentos, para instalações centrais que fazem o trabalho para todas as companhias do grupo, onde quer que estas se localizem.

Cada vez mais, as indústrias posteriores à Segunda Guerra Mundial, tais como a farmacêutica e a de informática, nem sequer são organizadas em unidades nacionais e internacionais, como a GM e a Allianz ainda são. São administradas como um sistema mundial no qual cada uma das tarefas distintas — pesquisa, projeto, engenharia, desenvolvimento, testes e, cada vez mais, manufatura e marketing — é organizada de maneira transnacional.

É claro que essa nova realidade causa sérios problemas. Qual é a nacionalidade de uma transnacional?



Isso está se tornando, cada vez mais, um problema também para algumas universidades, já que muitas delas, especialmente as americanas, formam parcerias com universidades européias ou asiáticas, ou abrem filiais nesses continentes. As universidades européias e asiáticas (especialmente japonesas), por sua vez, abrem filiais nos Estados Unidos ou formam parcerias com universidades americanas para trabalhar em conjunto em uma série de campos.

Existem problemas novos e muito reais relativos a investimentos, impostos e propriedade. Em caso de guerra, essas questões criariam problemas tremendos relacionados ao tratamento de instituições estrangeiras. O que você faria se seu laboratório de pesquisa estivesse em um lado na guerra e a fábrica que produz aquela linha de produtos estivesse do outro?

Também para a administração, as novas realidades criam problemas que ainda não foram resolvidos. Cada vez mais, as empresas — e não apenas as grandes — se organizam por áreas de trabalho, mais do que geograficamente. Quais são os relacionamentos entre essas diferentes unidades? Como elas trabalham em conjunto? Qual é a jurisdição de cada uma? Quem resolve os conflitos entre elas? São, todas, perguntas para as quais ainda não temos respostas satisfatórias.

Mas sabemos qual é a nova realidade: a administração já não se pauta por fronteiras nacionais. O âmbito da administração não pode mais ser definido politicamente. As fronteiras nacionais vão continuar sendo importantes, mas como limites impostos à prática da administração, não como fatores que definem essa prática.

8 Colocando o mundo dentro da organização

Todas as premissas tradicionais que examinei aqui se baseiam numa premissa ainda maior: a de que a área de atuação da administração é dentro da empresa; que o principal trabalho da administração é gerir a organização.

Hoje em dia isso tampouco é verdade. Essa premissa leva a uma distinção entre administração e espírito empreendedor, quando este sem aquela seria incompreensível. Ela traça uma distinção artificial entre as funções de administração e inovação. Essa divisão não faz sentido nenhum. Um empreendimento que não inova, quer se trate de uma empresa ou de qualquer outra instituição, não sobrevive por muito tempo.

Isso se aplica até mesmo à mais antiga instituição do mundo, a Igreja Católica Romana. Ela é vista como a mais conservadora, e se orgulha de não ser dada a mudanças rápidas. Mas também ela já inovou com freqüência e mudou para acompanhar as transformações do mundo. Ela gerou os beneditinos, no século V, quando os bárbaros invadiram o Império Romano; os

REPORTAGEM DE CAPA

franciscanos e dominicanos, sete séculos mais tarde, quando as cidades ressurgiram na Idade Média; os jesuítas no século XVI, como resposta à Reforma protestante, e assim por diante.

A implicação disso tudo para a administração é muito clara: as forças que exercem maior influência sobre as organizações vêm de fora delas, não de dentro. As novas ordens católicas surgiram não porque a organização católica precisava delas, mas porque os acontecimentos advindos na sociedade as tornaram necessárias. O movimento metodista no protestantismo explodiu quase espontaneamente em meados do século XVII, não por razões teológicas, mas como resposta à carência social das classes mais pobres na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos.

Essas religiões sobreviveram, em suma, porque inovaram em reação às transformações sociais. Deveria ter sido óbvio desde o início que administração e espírito inovador constituem apenas duas dimensões diferentes da mesma tarefa. Um empresário inovador que não aprender a administrar não vai durar muito tempo. Uma administração que não aprender a inovar, tampouco.

Toda instituição — e não apenas as empresas — precisa embutir em sua administração cotidiana quatro atividades empreendedoras que percorrem caminhos paralelos:

- O abandono organizado de produtos, serviços, processos, mercados, canais de distribuição e assim por diante que não mais constituam uma alocação ótima de recursos. Essa é a primeira disciplina empreendedora em qualquer situação dada.
- Organizar-se em vista do aperfeiçoamento sistemático e contínuo (o que os japoneses chamam de *kaizen*).
- Ter em vista a exploração sistemática e contínua, especialmente, de seus êxitos. É preciso construir um amanhã diferente, baseado num hoje já testado e comprovado.
- Organizar a inovação sistemática — ou seja, criar um amanhã diferente, que torne obsoletos os produtos hoje bem-sucedidos e os substitua por outros.

Sublinho que essas disciplinas não são apenas desejáveis. São condições para a sobrevivência nos dias de hoje.

RAUL JUNIOR

AS FORÇAS QUE EXERCEM MAIOR INFLUÊNCIA SOBRE AS ORGANIZAÇÕES VÊM DE FORA DELAS, NÃO DE DENTRO, DIZ PETER F. DRUCKER

As ferramentas que moldamos originalmente para levar o exterior para o interior foram todas penetradas pelo foco interno da administração. Transformaram-se em ferramentas usadas para capacitar a administração a ignorar o exterior. Pior ainda, são usadas para fazer a direção acreditar que pode manipular o que é exterior e direcioná-lo para as finalidades da organização.

Tome-se o caso do marketing. Esse termo foi cunhado há 50 anos para enfatizar que o objetivo e os resultados de uma empresa estão inteiramente fora dela. O marketing ensina que são necessários esforços organizados para levar uma compreensão do ambiente externo — da sociedade, da economia e do cliente — para o interior da organização e para transformá-la numa base para estratégia e políticas.

No entanto, o marketing raramente desempenhou essa tarefa grandiosa. Em lugar disso, transformou-se numa ferramenta de apoio às vendas. Ele não começa perguntando "Quem é o cliente?", mas sim "O que queremos vender?". É direcionado a conseguir que as pessoas comprem as coisas que você quer produzir. Isso significa virar as coisas pelo avesso. Foi assim que a indústria americana perdeu o ramo dos aparelhos de fax. A pergunta deveria ser: "Como podemos produzir as coisas que os consumidores querem comprar?".

A ascensão da tecnologia de informática, nas últimas décadas, veio agravar essa focalização para dentro da administração, e não abrandá-la. Até agora, é bem possível que a informática tenha prejudicado seriamente a administração, porque ela é tão boa para conseguir informações adicionais do tipo errado. Baseada no sistema de contabilidade criado há 700 anos para registrar e reportar dados internos, a informática gera mais dados sobre o lado interno. Ela praticamente não produz informações sobre qualquer coisa que acontece fora da empresa. Praticamente todas as conferências sobre informação tratam exclusivamente de como obter mais dados internos. Ainda não tive notícia de nenhuma que tenha sequer levantado a pergunta: "De que informações externas precisamos, e como podemos consegui-las?".

A administração não precisa de mais informações sobre o que está acontecendo internamente. Precisa de mais informações sobre o que está acontecendo lá fora.

Ninguém até agora criou uma ma-

neira de conseguir dados externos significativos de qualquer forma sistemática. No que diz respeito às informações externas, ainda nos encontramos, em grande medida, na etapa anedótica. Podemos prever que o principal desafio da informática nos próximos 30 anos será organizar o fornecimento sistemático de informações externas significativas.

9 O papel de uma administração orientada para fora

A primeira tarefa da administração é definir quais os resultados existentes no empreendimento a seus cuidados. Como pode testemunhar qualquer pessoa que já se engajou nessa questão, ela é uma das mais difíceis e polêmicas, mas também uma das mais importantes. Portanto, é função específica da administração organizar os recursos da organização visando obter resultados fora dela.

Assim, o novo paradigma no qual deve se basear a administração, tanto enquanto disciplina como enquanto prática, é que a administração deve definir os resultados que espera alcançar e depois organizar os recursos da organização visando obter esses resultados.

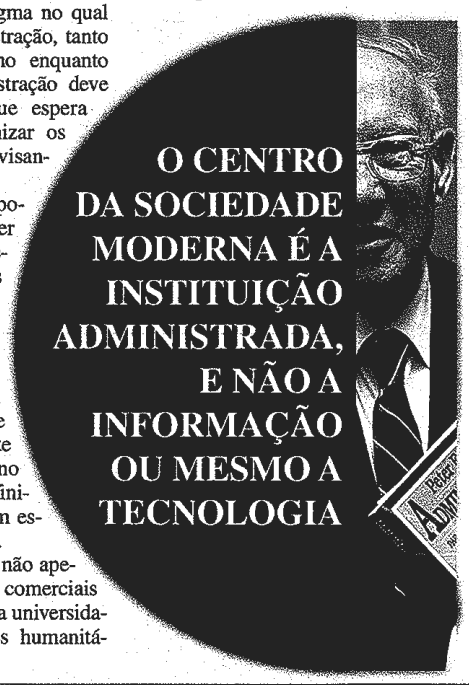
A Kyocera, empresa japonesa que se tornou líder mundial na criação e desenvolvimento de novos materiais inorgânicos, define resultados como liderança em inovações. Mas sua maior concorrente mundial, a alemã Metallgesellschaft, define resultados principalmente em termos de posição no mercado. Ambas são definições racionais, mas geram estratégias muito diferentes.

O paradigma se aplica não apenas a empreendimentos comerciais (empresas), mas também a universidades, igrejas, organizações humanitárias e governos.

10 Por que a administração é importante

Neste artigo eu levantei muitas questões, mas evitei, propositadamente, tentar dar respostas. Mas há um insight muito simples e óbvio subjacente nessas perguntas: que o centro de uma sociedade, de uma economia e de uma comunidade moderna não é a tecnologia, não é a informação, não é a produtividade. O centro da sociedade moderna é a instituição administrada. Hoje em dia, a instituição administrada é a maneira usada pela sociedade para conseguir que as coisas sejam feitas. E a administração é a ferramenta específica, a função específica, o instrumento específico para tornar as instituições capazes de gerar resultados.

Em suma: a instituição não existe simplesmente dentro da sociedade e para reagir à sociedade. Ela existe para produzir resultados dentro da sociedade e para modificá-la. ■



EXAME/24 DE FEVEREIRO DE 1999

Autores clássicos em Administração Brasileira

Carlos Henrique Berrini da Cunha
Alessandra Mello da Costa

AULA 2

Meta da aula

Apresentar os autores considerados clássicos em Administração Brasileira e as suas contribuições mais importantes para a pesquisa e as práticas de gestão.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. definir a ideia de Administração Brasileira;
2. identificar a importância e as principais contribuições dos autores clássicos para o desenvolvimento da disciplina no contexto brasileiro;
3. distinguir as especificidades e particularidades do pensar e do praticar administração no Brasil.

INTRODUÇÃO

Agora que já discutimos o que é Administração, cabe aprofundarmos a discussão indagando o que é Administração Brasileira? Existe uma forma brasileira de planejar, organizar, dirigir, liderar e controlar? Não existem respostas simples a esta pergunta e os debates usualmente nos encaminham na direção de calorosas e polêmicas discussões.

Alguns pesquisadores argumentam que sim, ou seja, existe uma forma brasileira de administrar, não sendo possível desvincular um estilo de administração dos seus fatores culturais. Segundo Barros e Prates (1996), as heranças culturais brasileiras causam um estilo próprio, como – por exemplo –, no caso da relação entre líderes e liderados: a concentração de poder, o paternalismo, o personalismo, a lealdade às pessoas, o formalismo, a flexibilidade e a impunidade aceitável.

Outro grupo de autores respondem que não. Nossos cursos, professores e salas de aulas apenas reproduzem um modelo de administração exógeno, não tornando possível desenvolvermos um jeito brasileiro de administrar. Segundo Simões (2006, p. 1), os estudos acerca do tema qualidade expressam bem este posicionamento:

> No Brasil, o assunto qualidade vem sendo muito explorado nas últimas décadas, tendo como literatura de base os chamados clássicos da qualidade, cujos autores, americanos e japoneses em sua maioria, são geralmente considerados "gurus". Nesse mesmo caminho, diversos modelos e programas de qualidade foram chegando ao país e sendo incorporados pelas empresas locais, o que, na maioria das vezes, aconteceu sem a devida adaptação à cultura e à realidade brasileira.

De forma complementar, Davel e Vergara (2001) levantam duas questões importantes:

1. Até que ponto consideramos – quando adotamos novas formas de gestão de origem estrangeira – as condutas e a maneira de pensar e agir tipicamente brasileiras?
2. Até que ponto somos totalmente colonizados por tendências administrativas estrangeiras sem sermos suficientemente críticos para analisá-las e adaptá-las às nossas vantagens culturais?

Na tentativa de superar este debate, talvez seja possível identificarmos uma tradição mais autônoma de estudos em Administração Brasileira por meio do entendimento do pensamento de três autores clássicos: (1) Alberto Guerreiro Ramos; (2) Mauricio Tragtenberg; e (3) Fernando Prestes Motta.

Atividade 1

Antes de estudarmos estes três autores clássicos, leia o texto 1 e responda às seguintes questões:

LEITURA COMPLEMENTAR: Texto 1 – em anexo.

MOTTA, F. C. P ; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 1, jan./mar., 1999.

a. De acordo com os autores do texto, o "jeitinho" acontece todos os dias nos mais diferentes domínios, quer sejam públicos, quer sejam privados. O que é o "jeitinho"?

b. "E o esclarecimento desse fenômeno é de vital importância para se compreender a realidade brasileira, sendo que a compreensão dessa realidade é indispensável para todos aqueles que trabalham e pesquisam as organizações locais." Você concorda com esta argumentação? Justifique a sua resposta.

Resposta Comentada

De acordo com o texto 01 (anexo), você deve ser capaz de perceber que a cultura brasileira possui especificidades e particularidades que interferem tanto no agir dos indivíduos quanto no dia a dia das organizações.

AUTORES CLÁSSICOS

Você, agora, vai conhecer alguns dos principais autores clássicos da Administração Brasileira.

Alberto Guerreiro Ramos

A obra de Alberto Guerreiro Ramos – assim como a sua atuação na vida acadêmica e na vida pública – apresenta-se bastante vasta. Nascido em 1915, na Bahia, já aos 18 anos foi nomeado assistente da Secretaria de Educação do seu estado e aos 22 anos publicou sua primeira obra.

Formado em Ciências Sociais e em Direito, lecionou em diversas universidades e centros de ensino no Brasil e no exterior. Ao mesmo tempo, sempre esteve ligado à administração pública tendo trabalhado no DASP, na Casa Civil da Presidência da República, no ISEB, entre outras organizações.

Suas principais publicações são:

- *Sociologia do orçamento familiar* – 1950.
- *A sociologia industrial. Formação, tendências atuais* – 1952.
- *Sociología de la mortalidad infantil* – 1955.
- *Introdução crítica à sociologia brasileira* – 1957.
- *A redução sociológica* – 1958.
- *O problema nacional do Brasil* – 1960.
- *A crise do poder no Brasil* – 1961.
- *Mito e verdade da revolução brasileira* – 1963.
- *A nova ciência das organizações: uma re-conceitualização da riqueza das nações* – 1981.
- *Administração e contexto brasileiro* – 1983.

Ao lermos uma de suas obras, *A redução sociológica*, encontraremos as diretrizes norteadoras do pensamento deste pesquisador-administrador:

(1) Vivemos necessariamente a visão de mundo de nossa época e de nossa nação.

(2) Existem dois tipos de engajamento, o engajamento sistemático e engajamento ingênuo.

(3) Deve-se buscar a libertação da servidão intelectual e a condição de mero copista e repetidos de ideias estrangeiras.

> (...) a dependência se exprimia sob a forma de alienação, visto que habitualmente o sociólogo utilizava a produção sociológica estrangeira, de modo mecânico, servil, sem dar-se conta de seus pressupostos históricos originais, sacrificando seu senso crítico ao prestígio que lhe granjeava exibir ao público leigo o conhecimento de conceitos e técnicas importadas (RAMOS, 1996, p. 10).

Os três sentidos básicos da redução sociológica são:

(1) Redução como método de assimilação crítica da produção sociológica estrangeira.

(2) Redução como atitude parentética.

(3) Redução como superação da sociologia nos termos institucionais e universitários em que se encontra.

De acordo com Guerreiro Ramos, a autoconsciência coletiva e a consciência crítica surgem quando um grupo social põe entre si e as coisas que o circundam um projeto de existência. A consciência crítica surge quando um ser humano ou um grupo social reflete sobre tais determinantes e se conduz diante deles como sujeito.

Em um sentido mais amplo, consiste na eliminação de tudo aquilo que, pelo seu caráter acessório e secundário, perturba o esforço de compreensão e a obtenção do essencial de um dado. Em um sentido sociológico, é a atitude metódica que tem por fim descobrir os pressupostos referenciais, de natureza histórica, dos objetos e fatos da realidade social.

Desta forma, a redução sociológica:

- É atitude metódica.
- Não admite a existência na realidade social de objetos sem pressupostos.
- Postula a noção de mundo.
- É perspectivista.
- Seus suportes são coletivos e não individuais.
- É um procedimento crítico-assimilativo da experiência estrangeira.
- É atitude altamente elaborada.

"Nos países periféricos, a idéia e a prática da redução sociológica somente podem ocorrer ao cientista social que tenha adotado sistematicamente uma posição de engajamento ou de compromisso consciente com o seu contexto."

(RAMOS, 1996, p. 105)

Mauricio Tragtenberg

Nascido em 1929 no Rio Grande do Sul, formou-se em História e doutorou-se em Ciências Sociais. Foi professor em diversas instituições de ensino, tais como a Unicamp, a PUC-SP e a Fundação Getulio Vargas. Entre as suas obras mais importantes podemos destacar:

- *Burocracia e ideologia* – 1974.
- *Pedagogia libertária* – 1978.
- *A delinqüência acadêmica: o poder sem saber e o saber sem poder* – 1979.
- *Administração, poder e ideologia* – 1980.

As suas ideias principais concentram-se em torno da crítica à burocracia organizacional, às teorias de administração e ao sistema capitalista.

Tragtenberg compreende o conceito de burocracia como o aparato técnico-administrativo composto por profissionais especializados e selecionados segundo critérios racionais que se encarregam de diversas tarefas dentro do sistema.

Ao mesmo tempo, ideologia é o conjunto de ideias que sintetizam os interesses de determinado grupo histórico-social e que dirigem as atividades de forma a regular as condutas e manter um estado de ordem desejado.

O conceito de ideologia é fundamental para Tragtenberg. Em sua opinião, a ideologia opera escamoteando os verdadeiros interesses e a verdadeira natureza da situação, neutralizando interesses e a verdadeira natureza da situação, neutralizando tais ideias como representativas de interesses classistas.

A ideologia promove uma falsa consciência da realidade, o que permite a dominação de uma classe sobre a outra de forma naturalizada e legitimada (através do conhecimento).

Garante, desta forma, que o monopólio do poder permaneça intocado e a reprodução das relações de dominação tenha base na harmonização das relações sociais.

É, portanto,um instrumento de dominação que aliena a consciência humana e mascara a realidade. Torna as idrias de uma classe em idrias dominantes.

Mauricio Tragtenberg possuía ideal libertário e denunciava em seus escritos e em suas aulas a opressão, a dominação e a exploração existentes na complexa relação entre burocracia, ideologia e poder. Em sua opinião, tal relação impedia e dificultava tanto a democratização do trabalho quanto a busca da emancipação humana na sociedade.

Em outras palavras:

1. As teorias da Administração são ideológicas. São produtos de formações sociais, econômicas, políticas e culturais de um determinado contexto histórico e representam interesses de grupos específicos desta sociedade.
2. Existem relações de poder e de dominação nas organizações.

3. Nas organizações, as pessoas se alienam por meio dos seus papéis burocráticos e normativos. A burocracia apresenta-se como um aparelho ideológico e uma estrutura de dominação.
4. Um primeiro exemplo pode ser quando o funcionário adota os mitos da corporação sem reflexão crítica, constituindo apenas uma atribuição de status e a criação de um jargão administrativo esotérico.
5. Um segundo exemplo pode ser que a decisão burocrática é absolutamente monocrática, havendo apenas um fluxo de comunicação.

LEITURA COMPLEMENTAR: Texto 2 – em anexo.
PAULA, A. P. P. Tragtenberg e a resistência da crítica: pesquisa e ensino na administração hoje. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n. 3, jul./set., 2001.

Fernando Prestes Motta

LEITURA COMPLEMENTAR: Texto 3 – em anexo.
MOTTA, F. P. Organizações e sociedade: a cultura brasileira. *O&S*, Salvador, v.10, n. 26, jan./abr., 2003.

Atividade 2

Para resolução da atividade 2, é necessária a leitura dos textos 2 e 3.
Os trechos em anexo descrevem um dos aspectos da inserção do indivíduo no contexto organizacional durante o período inicial de estudo da administração das organizações. Em sua opinião, é importante que os estudos considerem a relação entre organizações e os indivíduos que trabalham nas organizações? Justifique a sua resposta.

Resposta Comentada

Para responder corretamente o que foi pedido, você deve fazer a leitura dos textos recomendados e escrever um pequeno texto, destacando a complexidade nas relações de trabalho nas organizações.

CONCLUSÃO

O estudo da administração no Brasil é um fenômeno recente e caracterizado pela ocorrência da incorporação de teorias e modelos estrangeiros sem uma preocupação com a adequação destes à realidade brasileira (MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2000). Em outras palavras, este processo ocorre sem o que Guerreiro Ramos (1996) denominou de um procedimento crítico-assimilativo da experiência estrangeira. A ideia não é inviabilizar a difusão de procedimentos não brasileiros, mas sim de proceder a uma releitura que considere as nossas particularidades e especificidades sociais, econômicas, políticas e culturais.

No entanto, como esta situação poderia ser diferente? Existe uma forma específica e particular brasileira de administrar?

Atividade Final

Esta terceira atividade visa à próxima aula. Você deverá refletir sobre a existência ou não de um jeito brasileiro de gestão e apresentar um exemplo de empresa que justifique o seu posicionamento.

Resposta Comentada

Você deve fazer uma escolha entre a existência ou não de um jeito brasileiro de gestão e justificar sua decisão. O exemplo deve ser fruto de uma pesquisa com intuito de apresentar uma empresa com modelo brasileiro de gestão ou uma empresa sendo gerida nos moldes tradicionais de gestão e que não tenha sido aculturada.

RESUMO

Esta aula apresenta os autores clássicos em administração e as escolas que estudam a existência ou não de um modelo brasileiro de gestão.
Alberto Guerreiro Ramos e a redução sociológica. Sua obra apresenta as diretrizes norteadoras do pensamento deste pesquisador-administrador.
Mauricio Tragtenberg critica a burocracia organizacional e o sistema capitalista.
Fernando Prestes Motta dedicou-se mais ao ensino e à pesquisa acadêmica do que ao exercício da profissão de administrador. Introduziu no Brasil inúmeros autores estrangeiros, e foi considerado o "sociólogo das organizações" pela abrangência e profundidade de sua obra.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

A próxima aula falará sobre autores contemporâneos em Administração Brasileira.

Autores clássicos em Administração Brasileira

Anexo 2.1

RAE Organização, Recursos Humanos e Planejamento

JEITINHO BRASILEIRO, CONTROLE SOCIAL E COMPETIÇÃO

Fernando C. Prestes Motta
Professor-Titular do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

Rafael Alcadipani
Graduando em Administração na ESPM e em Filosofia na USP e Bolsista do Programa de Iniciação Científica da ESPM.

RESUMO

O formalismo (a diferença entre o que a lei versa e a conduta concreta, sem que tal diferença implique punição para o infrator da lei) existe em diferentes graus nas mais diversas sociedades do mundo. Tal fato é considerado a principal causa do jeitinho. Entretanto, características socioculturais brasileiras por nós levantadas corroboram com o formalismo para a existência do jeitinho em nosso país. O jeitinho é o típico processo por meio do qual alguém atinge um dado objetivo a despeito de determinações contrárias (leis, ordens, regras etc.). Ele é usado para "driblar" determinações que, se fossem levadas em conta, impossibilitariam a realização da ação pretendida pela pessoa que o solicita, valorizando, assim, o pessoal em detrimento do universal. Ele pode ser considerado uma característica cultural brasileira. A cultura é vista como um mecanismo de controle social (Geertz, 1989). Assim, neste artigo, discutiremos como o jeitinho pode ser encarado como controle social pela competição econômica (sucesso) e pelo amor.

ABSTRACT

The formalism (the difference between the law and what people really do, even if this difference does not cause punishment) exists in different degrees in various parts of the world. It is considered the main cause of the "jeitinho"; however, the characteristics of Brazilian society also take part in this cause. The Brazilian "jeitinho" is the typical process for someone to reach something desired in spite of contrary determinations (laws, orders, rules etc.). The "jeitinho" is used to deceive determinations that would make impossible the aims of the person that asks for the "jeitinho". It makes personal thoughts more important than universal ones. It can also be considered as a Brazilian cultural characteristic. The culture is a social control mechanism (Geertz, 1989). Therefore, we argue that the "jeitinho" can be faced as a social controller through economic competition (success) and through love.

PALAVRAS-CHAVE
Cultura, jeitinho brasileiro, controle social, competição.

KEY WORDS
Culture, Brazilian "jeitinho", social control, competition.

(...) O que levamos desta vida inútil
Tanto vale se é
A glória, a fama, o amor, a ciência, a vida,
Como se fosse apenas
A memória de um jogo bem jogado
E uma partida ganha a um jogador melhor

A glória pesa como um fardo rico,
A fama como a febre,
O amor cansa porque é a sério e busca,
A ciência nunca encontra,
E a vida passa e dói porque o conhece...
O jogo de xadrez
Prende a alma toda, mas perdido, pouco
Pesa, pois não é nada (...)

Ricardo Reis (Fernando Pessoa)

Imaginem a cena: sujeito a quase um ano desempregado, casado, três filhos, vivendo do dinheiro de faxinas esporádicas da mulher, descobre que uma loja está precisando de carregador. Vai até a loja, conversa com o dono, que gosta muito dele. Existem mais 13 pessoas na busca pela vaga. Depois de conversar com a esposa do dono da loja, consegue o emprego. Para tanto, precisa estar na loja no dia seguinte às 8 horas com a carteira de trabalho, caso contrário, perde a vaga.

Volta para casa feliz e contente com o emprego conquistado. Procura a carteira de trabalho e, para seu desespero, percebe que a perdeu. Como precisa do documento impreterivelmente no dia seguinte, vai à Junta do Trabalho para fazer um novo. Vale destacar que a maioria dos órgãos governamentais do serviço público no Brasil parece retirada de um conto de Kafka, tamanha a lentidão e a "burocracia" que apresenta.

Lá chegando, após ficar duas horas e meia na fila para ser atendido, a funcionária, com um mal humor ímpar, informa que o documento somente ficará pronto dentro de um mês, já que esse é o procedimento-padrão pelo qual todos, sem exceções, devem passar. Nosso personagem fica desesperado e conta toda sua história, com rigor de detalhes, para a funcionária. Ela pára, pensa, repensa e discute, fala que não tem como... Mas, depois da persistência de nosso ex-desempregado, passa o caso dele na frente de todos os demais e consegue a carteira de trabalho em 45 minutos. Ele agradece e vai embora feliz. Para nós, brasileiros, "deu-se um jeitinho" para o ex-desempregado.

O jeitinho acontece todos os dias nos mais diferentes domínios, quer sejam públicos, quer sejam privados. O esclarecimento desse fenômeno é, acreditamos, de vital importância para se compreender a realidade brasileira, sendo que a compreensão dessa realidade é indispensável para todos aqueles que trabalham e pesquisam as organizações locais. O mais interessante para nós é que o jeitinho, conforme abordaremos neste artigo, assume uma faceta de controle social e competição. Para compreendê-lo, faz-se mister apresentar alguns traços histórico-culturais brasileiros.

A formação e estruturação da sociedade brasileira foram marcadas pela exploração máxima dos recursos naturais do país para serem vendidos ao mercado europeu (Holanda, 1973). Tal fato ficou evidente nos grandes ciclos econômicos no Brasil colonial e no início e meados do período republicano (cana-de-açúcar, mineração e café).

No Brasil, os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da sociedade, ocasionando falta de coesão na vida social brasileira.

Aliás, se nos detivermos na análise do nome Brasil, constataremos que ele foi dado pelos portugueses à terra descoberta graças à grandiosa quantidade de pau-brasil aqui encontrada. O pau-brasil foi o primeiro produto a ser explorado pela metrópole lusa. Dessa forma, dando o nome Brasil para a terra descoberta, a metrópole deixou marcada simbolicamente no nome do país, para sempre, a sua exploração (Calligaris, 1993).

O ímpeto de exploração metropolitana no período colonial fez com que o reino português evitasse o desenvolvimento do país e não levasse em conta as peculiaridades nacionais quando da implementação das estruturas administrativas, sociais e econômicas.

A bem da verdade, a metrópole explorou e pretendia dominar a colônia. Para tanto, moldou-a e geriu-a conforme suas normas, regras e estruturas. O fato de fazer tudo a "imagem e semelhança do reino" fez com que as citadas estruturas aqui implementadas não levassem em conta a realidade brasileira de então (Holanda, 1973). Assim, o Estado que aqui existia não

©1999, *RAE* - Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil.

defendia os interesses brasileiros e, muito menos, os da população local (Faoro, 1976).

A adoção de modelos de sociedades tidas como desenvolvidas e a imposição de uma elite minoritária sobre a população não ficaram restritas ao período colonial, haja visto que, na monarquia e na república brasileiras, tal fato continuou a ocorrer, sendo que a estruturação político-social brasileira resistiu às transformações fundamentais: a camada dominante continuou a controlar e a dominar a população (Faoro, 1976).

O jeitinho brasileiro é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias.

O Estado sempre funcionou como um braço da elite brasileira e se impôs sobre a população por meio de sua legislação punitiva: o "não pode" da lei sempre submeteu as pessoas ao Estado (DaMatta, 1983).

No que concerne às formas de gerir mão-de-obra, o "cunhadismo" foi a primeira maneira de dominar pessoas para trabalharem a favor dos interesses europeus quando da exploração do pau-brasil. Ele se deu porque, pelo casamento com uma indígena, o esposo passava a ser parente de toda a tribo à qual a índia pertencia e o europeu utilizou-se dessa relação de parentesco, estabelecida por seu "casamento", para fazer com que seus "parentes" índios trabalhassem na extração do pau-de-tinta. Essa relação de dominação era cordial e aparentemente igualitária (Ribeiro, 1995).

Dando um salto na linha do tempo da história brasileira e passando a falar do período canavieiro, o senhor de engenho, senhor absoluto das terras em que se produzia a cana-de-açúcar, exercia seu domínio e tinha suas decisões orientadas por sentimentos afetivos que amenizavam, por um lado, e reforçavam, por outro, sua autoridade, principalmente no que se refere às questões relacionadas com a gestão de seus empregados e escravos (Freyre, 1963). Pulando novamente na linha temporal da história brasileira, se recordarmos, agora, as relações de trabalho e voto no início do período republicano, constataremos que a figura do coronel dominava o quadro social da época e o fazia por meio de afeto e violência.

Dessa forma, relações paternalistas com envolvimentos ambiguamente cordiais-afetivos e autoritários-violentos são lugares-comuns na história da formação da sociedade brasileira e, como demonstram Colbari (1995), Bresler (1997), Alcadipani (1997) e Vasconcellos (1995), a existência dessas características ainda persiste nas organizações locais.

De acordo com Holanda (1973), a mentalidade da casa-grande, ou seja, sentimentos próprios da comunidade doméstica, do público pelo privado, do Estado pela família, invadiu os domínios sociais urbanos quando ocorreu a urbanização brasileira e, pelo que acabamos de ver, persiste até os dias de hoje.

Destaca-se, devido primordialmente às relações paternalistas, a "índole" de fundo emotivo (sentimentalista), marcada por relações de amor e ódio que se colocam sobre as atitudes econômico-racionais, como uma característica cultural brasileira. Isso fica evidente nas atitudes de aparência polida tão peculiares aos brasileiros: teme-se ofender os outros, tratar mal, causar brigas etc.

Há ainda, no povo brasileiro, uma aversão aos ritualismos sociais que explicitam as diferenças entre as pessoas, que deixam claras a hierarquia e as desigualdades, quer sejam de poder, quer sejam sociais. O interessante disso é que, de acordo com Holanda (1973), o respeito se dá entre as pessoas em sua peculiaridade no desejo de se estabelecer intimidade, e não quando se explicita a hierarquia, sendo que os rituais e as venerações de reconhecimento explícito de superioridade são repudiados (Holanda, 1973).

Nota-se, no Brasil, a cultura da pessoalidade, ou seja, o grande valor atribuído à pessoa, sendo que o pessoalmente íntimo é colocado, no mais das vezes, sobre o interesse da coletividade: os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da sociedade, ocasionando falta de coesão na vida social brasileira, na medida em que cada um favorece os seus e os membros de seu "clã" em detrimento do interesse coletivo.

Temos consciência da dialética, da diversidade e da complexidade de qualquer cultura. Ao apontarmos algumas características histórico-culturais de nosso país, não pretendemos, em hipótese alguma, transmitir uma visão reduzida e simplificada da cultura brasileira. A apresen-

tação desses traços servirá como base para a definição e apresentação das características do jeitinho brasileiro.

Passaremos, agora, a analisar o formalismo, apontado na bibliografia como a causa principal do jeitinho.

O formalismo, de acordo com Riggs (1964), é a diferença entre a conduta concreta e a norma que estabelece como essa conduta deveria ser, sem que tal diferença implique punição para o infrator da norma, ou seja, a diferença entre o que a lei diz e aquilo que acontece de fato, sem que isso gere punição para o infrator da lei.

Para definir o conceito de formalismo, Riggs (1964) propôs três tipos ideais de sociedade: difratadas (países desenvolvidos), prismáticas (países em desenvolvimento) e concentradas (países extremamente subdesenvolvidos). O autor apontou a existência do formalismo nos três tipos ideais de sociedade, sendo residual nos extremos e máximo nas prismáticas.

O formalismo ocorre nas sociedades prismáticas devido ao fato de elas dependerem das difratadas e serem compelidas a implementar suas estruturas (sociais, políticas e econômicas), ou seja, a relação de subjugação das difratadas sobre as prismáticas faz com que as últimas implementem as estruturas da primeira. O formalismo se dá uma vez que as estruturas das sociedades difratadas não condizem com a realidade cotidiana das prismáticas, sendo que tal incompatibilidade implica a impossibilidade da aplicação total das estruturas implementadas.

De acordo com Prado Jr. (1948), a discrepância entre a conduta concreta e as normas que pretendiam regular tal conduta sem a respectiva punição (formalismo) estava presente no Brasil desde os tempos da colônia.

A existência do formalismo, segundo Riggs (1964), faz com que as instituições e as pessoas possam dar, negar, vetar e consentir, ou seja, o fato de ocorrer o desrespeito a algumas leis, dentro de uma dada sociedade, faz com que haja uma generalização da desconfiança em torno da validade de todas as demais leis daquela sociedade. É nesse sentido que o formalismo é apontado como a raiz estrutural do jeitinho brasileiro (Abreu, 1982).

O jeitinho brasileiro, como o próprio nome diz, é brasileiro. Dessa forma, além do formalismo, as características culturais brasileiras apontadas no início deste artigo se inter-relacionaram de maneira difusa e concorrem para sua existência.

O jeitinho brasileiro é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias. É usado para "burlar" determinações que, se levadas em conta, inviabilizariam ou tornariam difícil a ação pretendida pela pessoa que pede o jeito. Assim, ele funciona como uma válvula de escape individual diante das imposições e determinações.

Diferentemente da corrupção, a concessão do jeitinho não é incentivada por nenhum ganho monetário ou pecuniário: a pessoa que dá o jeitinho não recebe nenhum ganho material ao concedê-lo.

O jeitinho se dá quando a determinação que impossibilitaria ou dificultaria a ação pretendida por uma dada pessoa é reinterpretada pelo responsável por seu cumprimento, que passa a priorizar a peculiaridade da situação e permite o não-cumprimento da determinação, fazendo assim com que a pessoa atinja seu objetivo.

Quando o jeitinho ocorre, aquele que o concede considera a situação particular que lhe foi apresentada como mais importante do que a determinação que deveria ser genérica e, dessa forma, reinterpreta a validade da determinação universal e prioriza o caso específico, ou seja, o pessoal passa a ser mais importante que o universal.

Para consegui-lo, o pretendente deve ser simpático, humilde e mostrar como a aplicação da determinação seria injusta para o seu caso. Vale destacar que o jeitinho, segundo Barbosa (1992), é dominante nas relações que deveriam ser intermediadas pela dominação burocrática weberiana, sendo, portanto, dominante nas relações entre as pessoas e o Estado brasileiro, que deveriam ser intermediadas pela legislação genérica-universal.

Diferentemente da corrupção, a concessão do jeitinho não é incentivada por nenhum ganho monetário ou pecuniário: a pessoa que dá o jeitinho não recebe nenhum ganho material ao concedê-lo.

DaMatta (1991) apresentou o "Você sabe com que está falando?" como uma frase corriqueira na socieda-

de brasileira. Ela é usada por uma pessoa que quer atingir um objetivo e tenta ser impedida por alguém que seja hierarquicamente inferior a ela. Pode-se citar como exemplo o coronel da polícia sem uniforme flagrado em alta velocidade. Quando o policial aplica a multa ao coronel infrator, ele diz a frase, clara ou veladamente, fazendo com que o policial reconheça a superioridade do coronel e não aplique a multa.

Quem concede o jeitinho reavalia a justiça de leis e normas, que muitas vezes são vistas como inadequadas e extremamente impositoras.

O "Você sabe com que está falando?" deixa claro as diferenças de *status* na sociedade brasileira e é diametralmente oposto ao jeitinho brasileiro, que, aparentemente, mascara as desigualdades e diferenças, já que o *status* da pessoa que o solicita não é levado em conta no momento de concedê-lo. Barbosa (1992) afirmou que todos, independentemente da posição que ocupam na sociedade, podem conseguir o jeitinho. O jeitinho também difere da malandragem, na medida em que ela pressupõe que uma pessoa prejudique outra diretamente ou leve vantagem sobre ela. Tal fato não se dá no jeitinho, pois nele se deixa de levar em conta o coletivo e não se dá o prejuízo direto de um sujeito.

Quem concede o jeitinho reavalia a justiça de leis e normas, que muitas vezes são vistas como inadequadas e extremamente impositoras. Além disso, aquele que o concede tem seu poder discretamente fortalecido, na medida em que passa de um simples cumpridor da lei para um avaliador de sua pertinência e aplicação.

O jeitinho brasileiro, como vimos, possui muitas de suas raízes nos traços culturais brasileiros e é, em si, uma instituição cultural da sociedade brasileira.

Qual seria, então, o papel da cultura, como um todo, em uma sociedade?

"*(...) A cultura é melhor vista não como complexos de padrões concretos de comportamento - costumes, usos, tradições, feixes de hábitos - como tem sido o caso até agora, mas como um conjunto de mecanismos de controle - planos, receitas, regras, instituições - para governar o comportamento (...)*" (Geertz, 1989). Assim, pode-se perceber o papel da cultura como sendo o de um mecanismo de controle. Bresler (1993, p. 48) colocou que "*(...) cultura é um conjunto de mecanismos de controle socialmente construído, não é imposto por nenhum ser (sobrenatural ou não) (...)*", sendo que os elementos culturais compõem esses mecanismos de controle. Dessa forma, como instituição cultural brasileira, o jeitinho pode ser encarado como um mecanismo de controle social que foi socialmente construído.

Como instituição cultural, ele faz parte da moral brasileira, sendo que, quando uma situação difícil se apresenta a um brasileiro, ele espera "dar um jeito" para resolvê-la. Destacamos que todos sabem de sua existência e quase todas as pessoas tentam se utilizar dele quando necessário.

O jeitinho é uma forma particular (pessoal) de as pessoas resolverem seus problemas dentro da sociedade brasileira sem a alteração do *status quo*, pois, como cada um resolve seu problema de forma individual por meio dele, não se questiona e, portanto, não se altera a ordem estabelecida.

Se todas as leis, normas, regras, determinações etc. fossem cumpridas com o máximo rigor, seguramente teríamos uma sociedade em paralisia ou explosiva. Tal fato pode ser demonstrado pelas "operações-padrão".

Uma "operação-padrão" acontece quando os funcionários de uma dada organização realizam suas funções estritamente de acordo com as normas que determinam como tal função deveria ser realizada, ou seja, seguem a normatização à risca.

Há algum tempo, os funcionários das linhas de trens suburbanos da Grande São Paulo realizaram uma dessas "operações". De acordo com as normas da ferrovia, os trens que não tivessem extintores de incêndio em um dos vagões ou que, por exemplo, apresentassem pequenos problemas elétricos não poderiam circular. Além disso, em alguns trechos da ferrovia, os trens deveriam circular em uma velocidade bastante baixa, por exemplo. Sempre existiu uma infinidade de normas que não eram cumpridas, parcial ou integralmente, no funcionamento cotidiano da ferrovia. Na citada "operação-padrão", os funcionários seguiram todas as normas minuciosamente. O resultado foi que pouquíssimos trens circularam e os atrasos foram monumentais. A população ficou revoltada com a demora e depredou inúmeras estações.

Pelo que expusemos, o jeitinho auxilia na manu-

tenção do *status quo* e, conseqüentemente, na manutenção do domínio do Estado que gere essa sociedade, tendo um claro papel de controle social.

Podemos classificar em seis os modos de controle social: o controle organizacional (pela máquina burocrática), o controle dos resultados (pela competição econômica), o controle ideológico (pela manifestação da adesão), o controle do amor (pela identificação total ou expressão de confiança), o controle pela saturação (um só texto repetido indefinidamente) e o controle pela dissuasão (instalação de um aparelho de intervenção) (Enriquez, 1990).

Acreditamos que o controle social pela competição econômica e o controle pela identificação total ou expressão de confiança se prestam mais à compreensão da dinâmica do jeitinho brasileiro, lembrando que, no primeiro caso, o que é realmente importante para os indivíduos, grupos ou organizações é o sucesso na vida ou nos negócios.

É esse sucesso que deve ser reconhecido e invejado pelas outras pessoas ou agentes. É o sucesso de qualquer forma indispensável para se manter na corrida com uma vantagem diferencial e não ficar desacreditado.

A competição desconhece limites. Ao contrário, ela se estende a quaisquer domínios: competição entre indivíduos, entre indivíduos e instituições, entre instituições, entre países. Todas as pessoas, todas as organizações, pensando ter uma possibilidade de fazer parte da elite dos vencedores e tendo interiorizado o modelo de luta, aceitam a competição como regra, o que confere à vida pública e privada seu caráter de espetáculo e teatralidade. Tudo se passa para que, como no final de todo melodrama, os bons vençam e os maus sucumbam. Pelo menos é assim que se espera que as coisas se passem. De qualquer modo, nenhuma comiseração é dirigida aos vencidos, no máximo piedade ou desprezo. Viva os vencedores e ai dos vencidos: Estas são palavras finais (Enriquez, 1990).

O controle do amor é aquele que se dá pela identificação total ou expressão de confiança. Evidentemente, pode-se pensar que se trata mais uma vez da enorme importância dos vínculos libidinosos entre chefes e massas dependentes (Freud, 1981). Todavia, trata-se de dois modos básicos de funcionamento do discurso amoroso: o fascínio (que está perto da hipnose) e a sedução.

Está em jogo no fascínio a possibilidade que os homens têm de se perderem e se encontrarem em um ser. Trata-se aqui da fusão amorosa com o ser fascinante, por meio da qual o indivíduo deixa de lado o seu invólucro corpóreo para se tornar parte do "grande todo", seu ego se dilatando e absorvendo, como faz o bebê, o mundo exterior. O indivíduo torna-se diáfano e, por isso mesmo, um pequeno deus. Perdendo suas referências habituais, ele vai além de si próprio.

Como instituição cultural brasileira, o jeitinho pode ser encarado como um mecanismo de controle social que foi socialmente construído.

Teatral e diretamente, o ser fascinante apresenta ao pequeno homem o que ele poderia vir a ser. É assim que este vive por delegação do seu heroísmo escondido. O ser fascinante devolve-lhe seu desejo mais profundo de ser reconhecido, identificado, amado, podendo levá-lo a transformar-se e a transcender-se.

O ser que fascina é o manipulador e o perseguidor, mas também é sobretudo o que chamamos de "ascensor" e "anunciador". Ele é ascensor porque nos chama a seu nível e nos permite encontrá-lo. É ele também que anuncia a boa nova: o sonho de cada um pode ser a realidade, já que todos podem ser deuses, como o ser fascinante (Enriquez, 1990).

No caso da sedução, é outra coisa que está em jogo. É na aparência e no jogo das aparências que reside a sedução. O discurso pronunciado não precisa significar nada e nem mesmo convidar à ação. O discurso se apóia sobre outras coisas, sobre palavras bem escolhidas, sobre frases bem equilibradas, sobre fórmulas chocantes, sobre uma dicção evocadora, sobre um sorriso que alicia, sobre uma capacidade de banalização dos problemas, sobre idéias gerais e generosas que em si mesmas não provocam desacordo e que são criadas para não perturbar.

A palavra sedutora é uma palavra sem asperezas, de tal forma que o seduzido não se sente forçado. Ele é atraído pela aptidão de tornar os problemas sem dramas, pelo tom ao mesmo tempo próximo e distante. Não há vítimas. O sedutor está consciente de que a sedução é parte da mentira e o seduzido sabe que o objetivo dessas palavras é apaziguá-lo.

A competição desconhece limites. Ao contrário, ela se estende a quaisquer domínios: competição entre indivíduos, entre indivíduos e instituições, entre instituições, entre países.

Entretanto, existe um outro lado mais recôndito da sedução. É a sedução que violenta. É que, ao jogar consigo próprio, o sedutor joga ao mesmo tempo com e contra o outro. Ele tenta amordaçar e alienar o outro o mais profundamente possível e fugir da armadilha que ele mesmo construiu. É assim que Don Juan não pode se apaixonar. Ao contrário, ele deve passar de uma mulher a outra sem ser tocado pelos sentimentos.

Na verdade, o que o sedutor esconde sob seu sorriso é uma máscara de destruição e desprezo. A compreensão desse fato é clara na teoria da sedução de Freud (1981). O trauma é da autoria do sedutor, que, de fato, é o pai da neurose. Quem é o sedutor se não aquele que enlouquece o outro, que desperta a sua perdição de corpo e espírito?

É dessa forma que o jogo, que era divertido e sutil, se torna também sinistro. Os fascinadores são muitas vezes tão perigosos quanto os grandes sedutores políticos, mas isso não se percebe tão facilmente. Sedutor por excelência, John Kennedy concordou com o desembarque na Baía dos Porcos, em Cuba, além de ter preparado o fracasso dos Estados Unidos no Vietnã.

Lembra-se sempre de Don Juan e Casanova com um sentimento caloroso. É a face rosa a que fica e não a negra. A razão é simples: não se acredita que o fascinador possa se fascinar por alguém, mas acredita-se que o sedutor possa ser seduzido. Da sedução ao amor, mas também ao ridículo, é um passo.

No caso do jeitinho brasileiro, tanto o solicitante quanto o concedente competem com o Estado. O primeiro quando burla a norma e o segundo quando a avalia. Em ambos os casos, o Estado pode parecer como ser fascinante. Em segundo lugar, o solicitante e o concedente competem entre si. O solicitante usa o poder da sedução e o concedente responde com o poder da autoridade.

Além disso, os solicitantes competem entre si pelo poder de seduzir e eventualmente pelas relações sociais que colocam em jogo para atingir seus objetivos. Também os concedentes competem entre si pela possibilidade de dar o jeitinho. Nesse caso, competem pela autoridade formal, pela liderança ou pelas relações sociais. ❍

BIBLIOGRAFIA

ABREU, C. et al. Jeitinho brasileiro como recurso de poder. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, v.16, abr./jun. 1982.

ALCADIPANI, R. *Formalismo e jeitinho brasileiro à luz da administração de microempresas*. (Iniciação Científica) São Paulo: Nupp/ESPM, 1997 (Mimeogr.).

BARBOSA, L. *Ojeitinho brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRESLER, R. *Organização e programas de integração:* um estudo sobre os ritos de passagem. São Paulo, 1993. Dissertação (Mestrado) - EAESP, FGV.

BRESLER, R. A roupa surrada e o pai: etnografia em uma marcenaria. In: PRESTES MOTTA, F. C., CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

CALLIGARIS, C. *Hello Brasil!*: notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil. São Paulo: Escuta, 1993.

COLBARI, A. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E., VASCONCELOS, J. (Org.). *"Recursos" humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.

DaMATTA, R. *Carnaval, malandros e heróis*. 5.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1983.

DaMATTA, R. *O que faz o Brasil, Brasil?* 5.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1991.

ENRIQUEZ, E. *Da horda ao estado:* psicanálise do vínculo social. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

FAORO, R. *Os donos do poder:* formação do patronato político brasileiro. 3.ed. Porto Alegre: Globo, 1976. 2v.

FREUD, Sigmund. Psychologie des foules et analyse du moi. In: *Essais de psychanalise*. Nouvelle edition. Paris: Petite Bibliothèque Payot, 1981.

FREYRE, G. *Casa-grande & senzala*. 12.ed. Brasília: UnB, 1963.

GEERTZ, C. *Interpretação da cultura*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1973.

PRADO JR., C. *Formação do Brasil contemporâneo*. 3.ed. São Paulo: Brasiliense, 1948.

PRESTES MOTTA, F. Cultura nacional e cultura organizacional. *Revista da ESPM*, v.2, n.2, ago. 1995.

PRESTES MOTTA, F. *Cultura e organizações no Brasil*. São Paulo: EAESP/FGV, 1996. (Relatório de Pesquisa NPP, 15).

RAMOS, A. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RIBEIRO, D. *O povo brasileiro:* a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RIGGS, F. W. *A ecologia da administração pública*. Rio de Janeiro: FGV, 1964.

VALENTE, J. *A certidão de nascimento do Brasil*: a carta de Pero Vaz de Caminha. São Paulo: Edição do Fundo de Pesquisas do Museu da USP, 1975.

VASCONCELLOS, J. O coronelismo nas organizações: a gênese da gestão autoritária. In: DAVEL, E., VASCONCELOS, J. (Org.). *"Recursos" humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.

Autores clássicos em Administração Brasileira

Anexo 2.2

RAE

Documento

Maurício Tragtenberg

TRAGTENBERG E A RESISTÊNCIA DA CRÍTICA: PESQUISA E ENSINO NA ADMINISTRAÇÃO HOJE

Ana Paula Paes de Paula
Mestre em Administração de Empresas pela FGV-EAESP,
Doutoranda no IFCH-Unicamp e Pesquisadora da Fapesp.
E-mail: appaula@uol.com.br

Espírito crítico e generoso, intelectual autodidata de grande erudição e humildade, Maurício Tragtenberg sempre despertou controvérsias, entusiasmo e admiração. Até hoje, é impossível ficar indiferente à sua vida e obra. Seus contemporâneos recordam-se dele com saudade e os que não tiveram oportunidade de conhecê-lo contagiam-se com a força de sua história pessoal e de suas idéias. Circulando com "formosa liberdade" (Cândido, 1956) entre Marx, Weber e autores anarquistas, Tragtenberg deixou-nos como legado valiosos escritos no campo da teoria das organizações e das Ciências Sociais. Sua obra comprova que as idéias não envelhecem, apenas adquirem novas nuanças, demonstrando que é um equívoco acreditar que textos antigos são inevitavelmente datados e "empoeirados".

A resistência de seu pensamento à ação do tempo também reafirma a importância dos clássicos como fonte de inspiração para a interpretação da realidade atual e para o desenvolvimento de novas teorias. Nestes tempos de excessiva relativização das idéias que orientam o pensamento sociofilosófico, seu marxismo heterodoxo é uma referência fundamental para a academia, pois indica um caminho possível para conciliar de modo crítico e rigoroso vertentes teóricas diversas.

Sempre engajado na causa da liberdade, Tragtenberg analisou em profundidade a questão da dominação nas organizações. Baseando-se no pensamento weberiano, considera o poder a faculdade de dispor de força ou autoridade para impor deveres. Já a dominação seria um tipo especial de poder em que as vontades do dominador são incorporadas pelos dominados, seja por medo, costume ou pela possibilidade de obter vantagens pessoais. A diferença é sutil, mas relevante, pois indica que é possível exercer o poder ainda que existam resistências, mas que só há dominação quando se obtém o consentimento ou a subordinação das pessoas.

Para superar a dominação, Tragtenberg apostava no poder transformador da educação, defendendo uma pedagogia libertária que valoriza, sobretudo, a autonomia e a determinação humanas. Consciente dos desafios que essa pedagogia representava para o sistema educacional de um modo geral, e particularmente para as universidades, o autor acreditava que a alternativa era "a criação de canais de participação real de professores, estudantes e funcionários no meio universitário, que oponham-se à esclerose burocrática da instituição" (Tragtenberg, 1979, p. 23).

A ênfase na necessidade de uma participação real revela uma outra grande preocupação do autor: o caráter manipulatório da autogestão e do "participacionismo" (Tragtenberg, 1980). Na sua visão, a sedução promovida pela abertura de canais de participação e pelo discurso democrático oculta novas formas de dominação, de modo que, para efetivar a participação, é fundamental transcen-

der a falsa democratização, desvendando as armadilhas presentes nos mecanismos formais e na retórica participativa.

No final da década de 70, baseado nessas percepções e atento às relações cada vez mais opressivas e desiguais entre professores, alunos e burocratas do ensino, ele denunciou a existência de uma "delinqüência acadêmica" nas universidades (Tragtenberg, 1979). Na sua visão, os professores e pesquisadores exibiam pouca preocupação com as finalidades sociais do conhecimento, construindo um saber técnico aparentemente neutro e apolítico, mas utilizado como instrumento de poder. Monopolistas de um pretenso saber hegemônico, estes mantinham suas posições por meio da constituição de "panelas acadêmicas," nas quais a produção de um artigo era o "metro para medir o sucesso universitário" e os congressos "mercados humanos" propícios para "contatos comerciais".

PARA DESENVOLVER A ADMINISTRAÇÃO COMO CAMPO DO CONHECIMENTO, É FUNDAMENTAL CRIAR UM SABER TEÓRICO PRÓPRIO, QUE RECRIE E UTILIZE OS CONTEÚDOS ANALÍTICOS DISPONÍVEIS PARA EXAMINAR OS FENÔMENOS ORGANIZACIONAIS LOCAIS.

Tragtenberg também alertou para o risco de o tecnicismo superar o humanismo, transformando as universidades em "multiversidades", ou seja, "multinacionais da educação" que, ao "mercadorizarem" o ensino, se afastam de seu papel social. Assim, os fins formativos são deixados em segundo plano, a criação do conhecimento cede lugar ao controle quantitativo de sua produção e o desempenho dos professores e alunos é mais valorizado do que o aprendizado, de modo que a universidade se transforma, como afirma Tragtenberg parafraseando Lima Barreto, em um "cemitério de vivos".

Ao denunciar a delinqüência acadêmica, Tragtenberg enfatizava a questão da responsabilidade social das instituições educacionais, dos professores e dos pesquisadores, destacando o papel da universidade na formação cidadã e na produção do conhecimento. Por esse motivo, alertava para a crescente deterioração do ambiente acadêmico, questionando os rumos do ensino e da pesquisa em sua época.

A crítica de Tragtenberg resistiu ao tempo e continua incomodando, não porque pareça despropositada, mas justamente porque reflete uma situação que sobreviveu a mudanças. Sua análise ainda se aplica às universidades de um modo geral e adquire maior veracidade no contexto das escolas de Administração, onde, além do saber enfrentar o crônico viés do tecnicismo, a "indústria do *management*" (Wood Jr., 2001a) estimula todas suas formas de comercialização.

PESQUISA E ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO: UMA DELINQÜÊNCIA ACADÊMICA REVITALIZADA?

As diretrizes curriculares básicas recomendadas pelo Ministério da Educação para os cursos de graduação em Administração apontam que o processo pedagógico deve garantir que o futuro administrador tenha, além de habilidades técnicas, uma formação humanística, pois ele deve estar apto a tomar decisões compreendendo o meio onde está inserido.

O administrador deve ser capaz de analisar as organizações e antever mudanças. Valores como responsabilidade social, justiça e ética profissional também são relevantes. Além disso, o administrador deve ter consciência da grande influência de suas decisões sobre as esferas social, política, econômica e ecológica. Tal perfil demanda uma sólida formação teórico-analítica, o que se traduz na necessidade de ter instituições de ensino que privilegiem a pesquisa e que orientem o processo de aprendizado para o desenvolvimento da cidadania.

Nas últimas décadas, o crescente *status* das posições gerenciais, entre outros fatores, aumentou a procura pelos cursos de Administração. A questão da qualidade também ganhou relevância, ocupando lugar na retórica, e eventualmente na prática, dos dirigentes das instituições de ensino. Entretanto, um exame de realidade atual evidencia que ainda há um longo caminho a percorrer e comprova a persistência de traços da delinqüência acadêmica na pesquisa e ensino da Administração no país.

PESQUISA: EM BUSCA DE TEORIAS E TÉCNICAS APROPRIADAS

No campo da pesquisa, um levantamento realizado por Bertero e Keinert (1994) sobre a produção acadêmica publicada pela *RAE – Revista de Administração de Empresas*, entre 1961 e 1993, comprovou que a produção nacional nesse período foi de reduzida originalidade e

©2001, *RAE - Revista de Administração de Empresas*/FGV/EAESP, São Paulo, Brasil.

baseada predominantemente nos cânones do *mainstream* internacional. Para os autores, assim como para Vergara e Souza (1995) e Martins (1996), essas constatações reafirmam nossa posição de consumidores, repetidores e divulgadores de idéias, teorias e modismos produzidos fora do país. Tais constatações também demonstram a atualidade das idéias anteriormente defendidas por Guerreiro Ramos (1958).

Bertero e Keinert (1994) também identificaram um foco na elaboração acadêmica em detrimento da técnica e da aplicação gerencial, posição igualmente sustentada pelo trabalho de Machado-da-Silva, Carneiro da Cunha e Ambon (1990). Adicionalmente, Bertero, Caldas e Wood Jr. (1999) sugerem que, nos últimos anos, ocorreram poucas mudanças. Os autores advogam que muitos dos trabalhos nacionais são apenas exercícios de autodesenvolvimento, sem relevância para a construção de conhecimento teórico ou prático na área. Também questionam se não estaria havendo um esvaziamento da finalidade da pesquisa, uma vez que muitos dos trabalhos parecem ser escritos apenas para apresentação e publicação e não são utilizados como referência em investigações posteriores.

Os autores observam que a Administração em todo o mundo ainda está em uma fase de construção teórica preliminar, não tendo se desenvolvido da mesma forma que as outras ciências sociais. Por outro lado, apontam o atraso brasileiro e reconhecem a existência de um consenso quanto à fragilidade de nossa produção científica, que não tem sido bem-sucedida na consolidação de teorias e acúmulo de conhecimentos, pois explora pouco as vertentes teóricas alternativas ou emergentes dos principais centros de pesquisa internacionais e permite-se permear pelo gerencialismo dos *best-sellers* de Administração.

As pesquisas citadas apontam para uma revitalização da delinqüência acadêmica denunciada por Tragtenberg. Reproduzindo o saber tecnicista cultivado pelo *mainstream* internacional e presente nos livros promovidos pela "indústria do *management*", pesquisadores e professores deixam de cumprir seu papel social, pois não contribuem para a evolução do conhecimento e aparentemente produzem apenas para manter e cultivar seu *status* acadêmico.

Por outro lado, no vácuo do saber escassamente produzido, perpetua a lógica "mercadorizante" na produção de artigos e na participação em congressos. Essa lógica é bastante agravada pela "glamourização" de tudo o que se relaciona ao *management*, que por vezes transforma eventos de caráter científico em meros acontecimentos sociais. E não há como negar a persistência das "panelas acadêmicas": temos que reconhecer que ainda são necessárias muitas mudanças para uma real democratização do ambiente universitário.

Nos últimos anos, notamos um movimento de reação por parte de algumas instituições e pesquisadores, principalmente no que se refere às tentativas de estimular pesquisas no campo da cultura e dos estudos organizacionais. O lançamento da edição brasileira do *Handbook of Organization Studies* (Clegg, Hardy e Nord, 1999) comprova esse esforço ao transcender a mera tradução, incluindo notas técnicas de autores nacionais. Do mesmo modo, o crescimento da área de Organizações nos últimos encontros da Anpad (Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração) e a criação do Eneo (Encontro Nacional de Estudos Organizacionais) em 2000 também sinalizam a vitalidade das pesquisas no campo.

NÃO HÁ COMO APRENDER ADMINISTRAÇÃO SEM DOMINAR E SIMULAR CONTEÚDOS TÉCNICOS. PORÉM, A EXAGERADA ÊNFASE TECNICISTA EM UM CONTEXTO DE ACELERADAS TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS LEVARÁ MAIS ADIANTE À OBSOLESCÊNCIA PREMATURA DOS PROFISSIONAIS.

A difusão de correntes teóricas como o contingencialismo, o neo-institucionalismo, a teoria crítica e a abordagem pós-moderna está contribuindo para aumentar a qualidade de nossa produção acadêmica, uma vez que pluralizou o debate, tornando-o mais matizado e consistente. No entanto, se não dialogarmos criticamente com essas abordagens, persiste o risco de continuarmos como seguidores e reprodutores. A imitação, de fato, impede a criação de teorias capazes de interpretar o mundo que nos circunda e de gerar soluções que transformem a realidade existente.

Para desenvolver a Administração como campo do conhecimento, é fundamental criar um saber teórico próprio, que recrie e utilize os conteúdos analíticos disponíveis para examinar os fenômenos organizacionais locais. Este saber deve evoluir com a apropriação "esclarecida" do conhecimento desenvolvido no exterior e com a realização de trabalhos de desenvolvimento teórico e empírico.

ENSINO: A "MULTIVERSIDADE" E O "CEMITÉRIO DE VIVOS"

Infelizmente, ainda são raras as investigações sobre o ensino de Administração no Brasil, principalmente no que se refere ao conteúdo dos cursos de graduação e pós-graduação. Ainda assim, alguns pontos são de fácil constatação: primeiro, a desatualização generalizada dos conteúdos; segundo, a adoção "despudorada" de fórmulas prontas e modismos administrativos.

Nas escolas de Administração locais, os conteúdos que se desenvolveram no campo da gestão empresarial durante o século XX costumam ser reproduzidos sem reflexão ou contextualização histórica. Prevalece, assim, a difusão sem análise crítica de conhecimentos nem sempre atuais. Os esforços de atualização restringem-se a lançamentos de *handbooks* e outros livros didáticos, geralmente traduções de obras próprias do *mainstream* norte-americano.

O fato de não produzirmos pesquisa em quantidade, qualidade e originalidade suficientes limita o conteúdo daquilo que ensinamos. Alimenta-se, assim, a percepção de que a Administração é uma área fundamentalmente instrumental e já "globalizada". Como efeito colateral, é reforçada a aversão pelo estudo dos clássicos e de textos mais complexos. Desta forma, consolida-se a prática de reprodução e disseminação de um saber acrítico e descontextualizado.

Não é, portanto, surpreendente a fácil inserção que os livros populares de gestão encontram também no meio acadêmico. Num ambiente caracterizado, por um lado, pelo vazio de idéias críticas e, por outro, pela demanda de soluções de problemas concretos, livros de receitas e fórmulas encontram terreno fértil.

Outro ponto relevante a considerar é o caráter instrumental e tecnicista do ensino da Administração, especialmente em nível de graduação. Não há como aprender Administração sem dominar e simular conteúdos técnicos. Porém, a exagerada ênfase tecnicista em um contexto de aceleradas transformações tecnológicas levará mais adiante à obsolescência prematura dos profissionais. De fato, somente a formação de um caráter crítico-analítico poderá garantir no futuro um desempenho profissional adequado. Visão ampla, capacidade de definir e estruturar problemas, postura ética, capacidade de inovar e outras características só virão de uma experiência de aprendizagem que tenha cunho humanista.

O caráter instrumental e tecnicista do ensino também gera necessidade de constantes reciclagens profissionais para atualização de conhecimentos técnicos e contato com "idéias de vanguarda". Com isso, o ensino da Administração tornou-se um negócio de crescimento e lucros invejáveis.

Analisando esse quadro num ensaio sobre tendências no ensino da Administração, Alcadipani e Bresler (2000) argumentam que está ocorrendo um processo de "macdonaldização". Nesse processo, a tecnologia de *fast-food* é utilizada para padronizar informações e maximizar a quantidade de alunos. Nas "universidades-lanchonete", professores "adestrados" utilizam recursos pirotécnicos para apresentar "receitas de bolo" e "doutrinas sagradas" dos manuais de *management*. Objetivo: *fast-imbecilizar* os estudantes. Conseqüência: embotamento da visão crítica e do pensamento analítico, com a criação de hordas de profissionais que cultuam símbolos superficiais de poder e *status*.

Os autores também sugerem que, na "universidade de resultados", o que importa não é a qualidade da produção e da formação, mas os números de cursos, matrículas, aprovações. De fato, algumas faculdades e universidades estão sendo administradas como se fossem grandes corporações, onde o aluno é um cliente dentro do "negócio educação", e o objetivo é formar o técnico profissional, e não o profissional cidadão.

Diante desse cenário, podemos dizer que as "multiversidades" profetizadas por Tragtenberg se tornaram realidade, reafirmando a perenidade e vitalidade da delinqüência acadêmica. Nelas o conhecimento perde espaço para a informação, que é comercializada em pacotes padronizados para atender ao crescente "mercado de alunos". Valorizando conteúdos pobres, eventualmente embalados de forma vistosa, as "multiversidades" inibem o desenvolvimento da autonomia intelectual dos estudantes e afastam-se do compromisso social de formar profissionais críticos e engajados.

Além de suportar essa maçante padronização do ensino, os alunos também sofrem com o ambiente extremamente competitivo das escolas de *business*, permeadas por valores como o individualismo e o culto do sucesso. Caracterizada por uma lógica instrumental e "mercadorizante", as escolas de Administração desvinculam-se de seu papel social. O resultado é a insatisfação dos alunos com o curso, pois, justamente no momento em que procuram a sua própria razão de ser por meio da profissão, são sistematicamente alienados dela.

Os professores, por sua vez, pressionados a adequar-se às demandas de um mercado de trabalho que exige produtividade e sintonia com a "indústria do *management*", tendem a repelir teorias e posturas mais críticas. Com o desencantamento do corpo docente e discente, as instituições de ensino em Administração se tornam "cemitérios de vivos", onde a consciência do poder de trans-

formação da realidade se perde e tudo o que resta é a luta pela sobrevivência profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há mais de 20 anos, Tragtenberg tentou nos advertir sobre a necessidade de conter a progressiva delinqüência acadêmica que se desenvolvia nas universidades. Ao longo deste ensaio, utilizamos o seu pensamento e as reflexões de alguns pesquisadores brasileiros para demonstrar que essa delinqüência persiste no âmbito da pesquisa e ensino da Administração no Brasil. Assim, superá-la ainda é um desafio do nosso tempo e envolve um resgate da responsabilidade social das instituições educacionais, dos professores e dos pesquisadores, a fim de garantir a formação cidadã dos administradores, capacitando-os para tomar decisões que não somente atendam às necessidades empresariais, mas que também beneficiem a sociedade.

Para isso, é fundamental pensar criticamente sobre os rumos da pesquisa e do ensino da Administração no país. Estimular a produção de um saber local seria o primeiro passo para mudar a situação do ensino. É justamente neste vácuo de idéias que prosperam os modismos administrativos e as fórmulas prontas, que ocupam espaço de abordagens teórico-analíticas essenciais a uma formação mais sólida e humanística.

Além de adensar os conteúdos, também é importante evoluir em termos de didática. Examinando o campo de Produção e Administração de Operações, Wood Jr. (2001b) sugere que métodos anacrônicos de ensino persistem, mas que estão surgindo algumas inovações bem-sucedidas, principalmente aquelas que deslocam o foco do ensino para a aprendizagem, do professor para o aluno. Também neste sentido, Tragtenberg (1978) tem muito a nos dizer com sua defesa do autodidatismo e da pedagogia libertária, especialmente porque também está atento para as armadilhas da autogestão e do participacionismo.

Nesta breve discussão, apresentamos idéias e argumentos que poderão ser objeto de futuro desenvolvimento. Nosso objetivo foi provocar o debate evocando os legítimos alertas de Maurício Tragtenberg sobre questões cruciais que persistiram e ganharam relevância em nosso campo de atuação. A resistência de suas críticas relaciona-se à permanência, ainda que em novas roupagens, da lógica de dominação nas organizações. Suas obras continuam emanando a força de suas proposições libertárias. ❍

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCADIPANI, R., BRESLER, R. A MacDonaldização do ensino. *CartaCapital*, n. 122, p. 20-24, 10 maio 2000.

BERTERO, C. O., CALDAS, M. P., WOOD JR., T. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 1, p. 147-178, jan./abr. 1999.

BERTERO, C. O., KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 3, p. 81-90, maio/jun. 1994.

CÂNDIDO, A. Prefácio. In: TRAGTENBERG, M. *Planificação:* desafio do século XIX. São Paulo : Senzala, 1956.

CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais:* modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Organizada por Miguel P. Caldas, Roberto Fachin e Tânia Fischer. São Paulo : Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C., CARNEIRO DA CUNHA, V., AMBON, N. Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 14., 1990, Florianópolis. *Anais*... Belo Horizonte : Anpad, 1990. V. 6: Organizações, p.11-28.

MARTINS, G. Epistemologia da pesquisa em administração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1996, Angra dos Reis. *Anais*... Rio de Janeiro : Anpad, 1996.

RAMOS, G. *A redução sociológica*. Rio de Janeiro : MEC/ISEB, 1958.

TRAGTENBERG, M. Francisco Ferrer e a pedagogia libertária. *Educação & Sociedade*, ano II, n. 1, p. 17-49, set. 1978.

TRAGTENBERG, M. *A delinqüência acadêmica*: o poder sem saber e o saber sem poder. São Paulo : Rumo, 1979.

TRAGTENBERG, M. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo : Moraes, 1980.

VERGARA, S., SOUZA CARVALHO JR., D. Nacionalidade dos autores referenciados na literatura brasileira sobre organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 1995, João Pessoa. *Anais*... Salvador : Anpad, 1995. Organizações: p.169-188.

WOOD JR., T. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2001a.

WOOD JR., T. Teaching and learning production and operations management: the journey from identity crisis to a cross-disciplinary approach. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 67-75, jan./mar. 2001b.

Autores clássicos em Administração Brasileira

Anexo 2.3

Organizações e Sociedade: A Cultura Brasileira

Prof. Fernando Prestes Motta.*

Estou tendo três alegrias. Primeiro, estar aqui participando do relançamento da Revista Organizações e Sociedade, que, no Brasil, é o perfil de revista de administração com que mais eu me afino. Eu acho que eu poderia contar algumas revistas, uma ou duas na Europa, uma ou duas nos Estados Unidos e essa no Brasil que tem esse perfil, que é uma visão da organização como sistema social. Isto está presente, inclusive, no nome. A outra alegria é estar na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, onde é sempre bom voltar; e a terceira alegria é estar na Bahia, evidentemente. De modo que, com tantas alegrias assim, eu já estou numa certa idade que é preciso tomar um pouco de cuidado. De qualquer maneira, vamos começar a tratar do assunto dessa palestra que é Organizações e Cultura no Brasil.

Inicialmente eu gostaria de dizer que o Brasil é uma sociedade coletivista; isso, o Brasil é uma sociedade onde o social é mais importante do que o individual. Agora, segundo alguns especialistas, o Brasil não é das sociedades mais coletivistas, existem outras mais coletivistas. Mas, ainda assim, é mais coletivista que o Japão e o Japão é tido como uma sociedade coletivista por excelência. Uma outra característica da sociedade brasileira é a distância de poder muito grande entre os grupos sociais e, nesse aspecto, o Brasil perde para as outras sociedade latino-americanas, salvo a Argentina; ou seja, só a Argentina é caracterizada por uma distância menor de poder entre grupos sociais do que o Brasil. Uma outra característica importante da sociedade brasileira é que ela procura com afinco evitar as incertezas e nós podemos dizer que, no mundo inteiro, o Brasil é dos países que procuram evitar a incerteza com maior afinco mas, na verdade, isso apenas mostra que as organizações nessa sociedade são muito burocratizadas e muito hierarquizadas, ou seja, distância de poder e procura de evitar a incerteza são características das organizações brasileiras, como são características da sociedade brasileira. Agora, o Brasil é também um país que, segundo Hofstede, um especialista holandês, está em uma dimensão feminina entre os que procuram evitar a incerteza, mas ele está em uma dimensão feminina próxima de uma dimensão masculina, sendo difícil situar a sociedade brasileira entre o masculino e o feminino. Mas o que é o masculino e o feminino para o Hofstede? O masculino é a orientação para o material e o feminino é a orientação para o humano. Então, na verdade, no Brasil, a orientação para o humano e a orientação para o material nas organizações, ficam muito próximas. De um modo geral, o Hofstede faz uma análise comparativa que abrange cerca de 160 países do mundo, quer dizer, organizações nesses países e, na verdade, numa situação mais indefinida entre o masculino e o feminino que o Brasil, só está um país, que é o Paquistão. Já, tomando um grupo selecionado de 29 países, um autor inglês, chamado Charles Turner, considera o talento administrativo brasileiro relativamente baixo e compara esse talento ao da Grécia, ao da Espanha e da Malásia e considera que só é superior ao de Portugal. Ele não chega, no entanto, a dizer exatamente o que entende por talento administrativo.

Agora, no que se refere à motivação dos trabalhadores, bem como à identificação com as empresas, o Brasil já se coloca um pouco acima da média, mas abaixo ainda do Japão, de Taiwan, da Coréia, da Dinamarca, da

* *Professor da EAESP/FGV*

Suíça, da Áustria, da Holanda e perto de Singapura. Quer dizer que esses dados apontam para o fato de que no Brasil os trabalhadores se identificam muito com as empresas, mas um pouco menos do que em certos países desenvolvidos. Já no que se refere a relações sindicais o Brasil está numa posição muito baixa, ou seja, em termos de relações sindicais como base das relações dos empregados dentro da empresa, o Brasil está próximo da Turquia. E, na propensão para delegar autoridade o Brasil vem depois do Japão, da Suécia, dos Estados Unidos, da Noruega, da Dinamarca, da Nova Zelândia, da Alemanha, da Holanda, da Malásia, da Finlândia, da Suíça, da Austrália, da Bélgica, de Luxemburgo, de Tawain, da Coréia, do Canadá, de Singapura, da Inglaterra e de Hong-Kong; ou seja, todos esses países têm administradores mais democráticos do que o Brasil. Agora, a distância de poder no Brasil, entre os grupos sociais, é tão grande quanto a distribuição de renda e tem muito a ver com o passado escravocrata do país. Então, na verdade, o que a gente pode perceber, é que os trabalhadores e os executivos são controlados de forma muito rígida por controles masculinos, tipo autoridade, e por controles femininos, tipo sedução. Mas o Brasil é, também, um país que foi imaginado como economia de extração e, como tal, o Brasil exibe a lógica das economias de extração, ou seja, os recursos humanos, o meio-ambiente, o consumidor são explorados ao máximo no seio da empresa e na relação da organização com a sociedade.

Bom, mas, como é que começou isso? Começou com uma apropriação, com a apropriação da cultura indígena. No Brasil, o colonizador se apropriou da cultura indígena, principalmente, através da índia, através da mulher. Continuou com a apropriação da cultura negra, num contexto de um modo de produção, o capitalismo, que não podia mais ser compatível com a escravidão. Ou seja, na verdade, o que a gente tem no Brasil é um colonizador que não termina, existe sempre o colonizador, ainda hoje há o colonizador, só que o colonizador de hoje é o burguês e o tecnocrata e o escravo de hoje é o operário. Agora, qual é a base dessa nossa cultura da qual nós somos tão críticos e à qual nós somos também tão apegados? A base dessa cultura é o engenho, a base dessa cultura é a relação casa grande – senzala. Então, na verdade, o que a gente tem no engenho é o germe de uma sociedade onde a distância social convive com a proximidade física; as relações sociais no engenho são muito ambíguas; quem é escrava de quem, quem é amante de quem, quem é favorito de quem; tudo isso existe no engenho. E com um dado muito importante: no engenho, não é feio ser favorito, as pessoas são protegidas porque essa é a ordem das coisas. Além do mais, nós temos no Brasil um conjunto de capitanias e essas capitanias são subordinadas ao governo central, mas elas são muito pouco subordinadas ao governo central, elas são, de fato, subordinadas aos senhores de engenho. De modo que, a família no Brasil sempre foi mais importante do que o Estado. Como dizia Sérgio Buarque de Holanda, a família, no Brasil, não se forma sob o Estado, ela se forma sobre o Estado. Um sociólogo brasileiro, muito interessante, chamado José Carlos Durand, escreveu um livro sobre arte, privilégio e distinção e nesse livro ele conta que mesmo no Segundo Império, quando foi criada a Academia Nacional de Belas- Artes, no Rio de Janeiro, para ir estudar na Academia era preciso ser indicado por um senhor de terra. Ou seja, eu sou fazendeiro daí um dia eu estou passando lá nos meus domínios, vejo um menino rabiscando a parede. Eu digo: "puxa, esse menino... taí um pintor de mão cheia". Eu escrevo uma carta para o imperador e o imperador recebe. Com jeito dá nesses nossos clássicos aí, Pedro Américo e assim por diante; sem jeito, não dá em nada. Agora, essa distância social, também, no Brasil, parece ser um pouco responsável, pelo menos, pelo desprezo que as classes dominantes têm hoje com relação aos miseráveis. Ou seja, quando alguém passa no seu automóvel, numa esquina de uma das capitais brasileiras e vê lá os menininhos pedindo esmola, vendendo coisa, a impressão que dá é que são seres de uma espaçonave que está se

vendo; ele não considera aqueles meninos como seres da mesma espécie que ele e isso porque o senhor de engenho não tinha nada a ver mesmo com o escravo, ele estava muito longe do escravo.

Então, na verdade, o que a gente pode dizer é o seguinte: todos esses traços fazem com que as pessoas pensem que no Brasil a cultura é uma forma de se adaptar melhor aos colonizados; ou seja, os portugueses desenvolveram essa cultura nos trópicos, para melhor se adaptarem aos índios, aos negros e assim por diante. Bom, mas parece que não é isso que na verdade se dá, essas coisas não explicam muito, apenas dizem: "Olha a Holanda foi de um jeito, nas colônias holandesas foi de um jeito, nas colônias portuguesas foi de outro, nas colônias inglesas foi de outro..." .E não se explica nada com isso. A única coisa que parece que a gente começa a entender, é que no Brasil há um arremedo de revolução burguesa. O que é que significa um arremedo de revolução burguesa? No Brasil a desigualdade interna é tão grande e a dependência com relação aos países do primeiro mundo é tão grande, que não dá para falar numa revolução burguesa, ou seja, nos Estados Unidos houve uma revolução burguesa, na Inglaterra houve uma revolução burguesa, na França houve uma revolução burguesa, no Brasil não houve uma revolução burguesa. Na verdade, o que nós temos no Brasil é uma substituição de uma oligarquia agrária por uma burguesia e uma tecnocracia que se formam a partir da rápida introdução de organizações multinacionais no país e isso, claro, é um movimento que demora algum tempo, mas, contudo, não há uma revolução, não é a burguesia que depõe a oligarquia, a burguesia toma o lugar da oligarquia e, pelo contrário, a burguesia começa a assumir traços de comportamento muito cosmopolitas, traços de comportamento europeus, americanos, mas, no entanto, sempre que pode, volta a traços de comportamento oligárquicos, traços de comportamento do tempo dos senhores de engenho; ou seja, no Brasil não existe arcaico ou moderno, existe arcaico e moderno. Mesmo nas regiões mais modernas, o moderno convive com o arcaico. E a gente pode até... lembrando de uma conversa que eu tive ao chegar aqui em Salvador... afirmar: Salvador é uma cidade que tem hoje coisas de uma cidade tradicional, muita coisa de uma sociedade tradicional e muita coisa de uma sociedade moderna. Isso não é uma característica única de Salvador, isso é uma característica do Brasil inteiro; mas, formando uma espécie de sincretismo, formando uma espécie de arcaico e moderno ao mesmo tempo. Então, na verdade, a gente só pode entender isso pensando: Bom, mas a noção de progresso não é uma noção brasileira; está na bandeira brasileira, mas é externa, é uma noção que veio de fora. Então, as formas de modernização da sociedade brasileira, as formas de progresso trazidas de fora, só podem ser desajustadas para o Brasil.

Mas, o que nós podemos pensar, é que tudo isso provoca no Brasil o surgimento de algumas instituições: uma instituição é o jeitinho brasileiro. As organizações no Brasil são tão burocratizadas que o único jeito de contornar a burocracia é através do jeitinho. Mas, como? O jeitinho serve para quem? Leis muito complicadas, leis muito difíceis, leis num número exagerado, são contornadas pelo jeitinho. O jeitinho é um jeito humilde, não é um jeito arrogante. É o seguinte, eu chego para o Paulo e digo: "Você é de Rio Claro, a mesma terra que eu.". Ele diz: "É, você também é de Rio Claro, de que família você é? Qual é o seu pessoal?". Esse é o jeitinho, é um time de futebol comum, é uma cidade comum, é isso que se faz no Brasil. Com isso se costuma furar uma fila de cinquenta pessoas. A pessoa vai passando. Ela é de Rio Claro conhece gente... Assim vai passando... Bem, a outra instituição é o despachante. A classe média e a classe alta no Brasil não sabem fazer nada sem o despachante. Por que existe o despachante? Existe, outra vez, por causa da burocracia, da burocracia muito desenvolvida. Outra instituição que é comum no Brasil é "o você sabe com quem está falando?", que é muito desagradável para se ouvir, mas que é geralmente o jeito de se dizer: "Eu sou parente daquele desembargador, você não sabe, quem é você? Eu sou paren-

te do desembargador, você não é nada." Muito bem, mas no Brasil tem um jeito que é único, que é o jeito de combinar o você sabe com quem está falando com o jeitinho, ou seja, ao mesmo tempo dá uma humilhada e dá uma acariciada, isso também é comum no Brasil. Uma outra coisa que a gente pode lembrar, é o seguinte: na religião africana, por excelência, no Brasil, o Candomblé, o Exu é o intermediário entre o céu e a terra, o Exu é aquele que abre caminhos, quem é o despachante? O despachante é aquele que abre caminho. Agora, veja no caso do candomblé: para chegar ao Exu eu tenho que passar pelo Pai de Santo, quer dizer que eu não me livro do formal. Mesmo para chegar no informal, eu tenho que passar pelo formal e é isso que acontece também nas organizações.

Ricardo Bresler, da FGV/SP, estudou uma marcenaria do tipo artesanal, muito pequena, e descobriu uma coisa também curiosa. Nessa marcenaria os operários chamavam os proprietários de pais, cada um tem o seu pai. O proprietário era fulano, ele era meu pai; você tem outro pai, era outro proprietário da marcenaria. Isso parece também mostrar que a sociedade brasileira segue um modelo familiar nas empresas, seja em empresas pequenas, seja em empresas grandes; e Liliana Petrilli Segnini e Maria Tereza Leme Fleury, que são duas pesquisadoras da UNICAMP e da USP, descobriram um modelo familiar quando estudaram, respectivamente, um grande banco em São Paulo e uma grande empresa estatal. Parece que o modelo familiar é alguma coisa que toma o lugar de espaços não preenchidos, ou seja, eu não sei bem como me relacionar com meu chefe mas o modelo que me sugere é o modelo de pai; eu não sei me relacionar com a organização mas o modelo que se me sugere é o de mãe. Para isso é preciso que não haja um modelo anterior, um modelo alternativo. Então, de fato, as pessoas constróem nas organizações segundas e terceiras famílias, é o caso da marcenaria onde todo mundo tem o seu pai.

Uma outra coisa, também, que a gente poderia lembrar aqui, é que uma outra instituição brasileira, finalmente, é a malandragem. E essa todo mundo conhece um pouco, já foi vítima. Lá em São Paulo os carros estão com uma decalcomania: *já fui assaltado*. Todo carro tem essa decalcomania, não sei se aqui tem também. E o malandro é isso, o malandro é o cara dos pequenos roubos, o malandro é o pequeno assaltante, o malandro é aquele que bate carteira, o malandro é aquele que passa por amigo e não é, que tenta levar vantagem. Malandragem é diferente do jeitinho, porque o jeitinho pode ser uma relação amistosa, enquanto que a malandragem significa sempre passar para trás, passar alguém para trás. Agora, o malandro brasileiro também pode ser uma figura muito simpática, Walt Disney, por exemplo, consagrou o malandro brasileiro na figura do Zé Carioca. Então, Zé Carioca, aquele papagaio meio maluco, é um malandro brasileiro É para ser o malandro brasileiro.

Agora, uma das últimas formas de ver a cultura brasileira, tem sido a psicanalítica, e aí se vê o brasileiro como uma pessoa que tem um discurso ambíguo, que fala ao mesmo tempo como colonizador e como colono, que não consegue ser o senhor e não consegue ser o subordinado; ele é, ao mesmo tempo, senhor e subordinado. Então, o brasileiro, enquanto colonizador, ele tem um discurso que é meio triste e é meio triste porque ele saiu da sua terra, de Portugal, da Itália, do Japão, seja lá de onde for, da Espanha, ele saiu da sua terra e veio para o Brasil para possuir uma outra terra, mas quando ele chegou aqui, ele percebeu que essa terra era uma meretriz, era uma substituta, ou seja, a terra que ele queria era sua mãe, em Portugal e esses outros países, e não uma substituta da sua mãe. Bom, então, na realidade, com isso o que é que sobra? A única coisa que sobra é explorar ao máximo essa terra, tirar dessa terra o máximo de proveito e é o que as pessoas tentam fazer. Agora, o colono... se o colonizador tem uma fala triste, o colono tem uma fala tristíssima, porque o colono sai desses países de origem, certo que vai arranjar um pai que não tinha, o pai "não estava nem aí para ele", não era pai para ele, se negava a assumir a paternidade, então ele esperava encontrar um pai indo para países de colonização mais recentes, como o Brasil e assim por diante. Nos Estados Unidos, ele achou um pai porque quando ele che-

gou lá a terra estava dividida, ele encontrou a sua fazenda, a sua pequena propriedade e assim por diante. No Brasil, ele não encontrou pai nenhum, na verdade ele encontrou um pai mas foi aquele que tentou colocar os imigrantes nas mesmas condições de escravos. Então, na verdade, os brasileiros, segundo Contardo Calligaris, oscilam entre a fala do colonizador e a fala do colono. Mas, com isso tudo, a única coisa que a gente pode pensar é a seguinte: o que é que o brasileiro não pode ser? O brasileiro não pode ser pai, no sentido de que ele não consegue estabelecer diretrizes, ele não consegue estabelecer limites e assim por diante. Ele não consegue ser mãe porque não consegue proteger. Ele não pode ser irmão, porque ele não pode ver o outro na sua alteridade, isso é, na sua semelhança e na sua diferença. Então, na verdade, o que é que falta para o Brasil? O que falta para o Brasil é tentar assumir a busca de ser aquilo que Caetano Veloso falou magistralmente numa música: 'Eu não quero Pátria, quero Mátria e quero Fátria'; ou seja, para o brasileiro falta quase tudo em termos de carência, pensada psicanaliticamente. Ora, quem é tão carente assim, na realidade só pode precisar de tanta burocracia, de tanta lei inútil e, com tanta burocracia, com tanta lei inútil, precisar de tantas instituições, de perfumaria, que vão perpassando essas leis e essa burocracia. Bom, era basicamente isso que eu queria falar.

Autores contemporâneos em Administração Brasileira

Carlos Henrique Berrini da Cunha
Alessandra Mello da Costa

AULA 3

Meta da aula

Apresentar informações acerca dos principais autores contemporâneos em administração brasileira.

objetivo

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. identificar os principais autores contemporâneos em administração brasileira e as suas contribuições para a produção do conhecimento na área.

INTRODUÇÃO

A partir dos anos 1980, os pesquisadores da área de Administração voltam-se para questões mais relacionadas com o contexto brasileiro. Neste sentido, identificar os principais autores contemporâneos em Administração Brasileira torna-se uma tarefa bastante desafiadora. Optamos, então, por proceder a um recorte onde enumeramos a contribuição de quatro pesquisadores que foram, ao longo dos últimos anos, a base teórica para as gerações mais recentes de pesquisadores na área.

AUTORES CONTEMPORÂNEOS

Fernando Prestes Motta

O primeiro autor a ser estudado é Fernando Prestes Motta.

A originalidade de seus estudos pode ser atribuída à sua recorrente crítica à organização burocrática e à busca por caminhos de superação deste modelo que levassem em conta o contexto e a cultura das organizações no Brasil. Assim:

> (...) apesar do aumento significativo de estudos focados em cultura organizacional no país desde fins da década de 80, ainda são poucos aqueles que tem focado na análise da cultura de empresas no Brasil à luz das raízes, da formação e evolução, ou dos traços atuais da cultura brasileira. Também não são muitos aqueles que tem buscado entender melhor a cultura brasileira – ou manifestações de sua diversidade – com base no espaço organizacional moderno, do seio das empresas aqui instaladas. E, por fim, são muito poucos os que tem dedicado a analisar organizações ou manifestações organizativas tipicamente brasileiras, procurando daí aprender sobre nossa cultura, sobre nossos próprios híbridos, ou sobre nós mesmos (MOTTA, 1984, p. 16).

De acordo com Prestes Motta, o estudo das formas que as diferenças e variações culturais assumem no mundo do trabalho são recentes. O quadro que existia até então era o de pesquisadores e teóricos das organizações que acreditavam na existência de regras gerais que se aplicavam a todas as situações de administração. Esta concepção é reforçada em função da forte influência da academia dos EUA sobre a local, o que faz com que a prática acadêmica de pesquisadores brasileiros reproduza as opções ontológicas, epistemológicas e metodológicas dos acadêmicos norte-americanos.

Um dos seus livros mais significativos foi publicado em 1974 – *Teoria geral da administração* – que já está em sua 23ª edição. É utilizado em quase todos os cursos de administração. Outros livros importantes são:

- *Introdução à organização burocrática* (Editora Brasiliense, 1981).
- *Participação e Co-gestão* – novas formas de administração (Editora Brasiliense, 1984).
- *Organização e poder* (Editora Atlas, 1986).
- *Cultura organizacional e cultura brasileira* (Editora Atlas, 1997).

Neste sentido, Prestes Motta sempre buscou questionar e ultrapassar o "estrangeirismo" que, no seu entender, existe de forma bastante arraigada nos estudos de administração, ou seja, a valorização do que é estrangeiro e o menosprezo do que é brasileiro:

> A valorização do estrangeiro e a adoção de modelos e teorias administrativas 'estrangeiras' não ficaram circunscritas ao lado prático da administração. (...) repetimos e divulgamos idéias produzidas fora do país, principalmente proveniente dos EUA (...) e a utilização desses referenciais não se dá em virtude da adequação deles a nossa realidade, mas pela influência que tais referenciais tem na formação dos autores brasileiros (MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001, p. 278).

E é exatamente a busca pela superação dessa forma de pensar analiticamente a administração brasileira que faz com que o tema do poder esteja presente em todas as suas obras. Seguindo a linha dos estudos críticos em administração, foram estudados: a burocracia e suas formas organizacionais; a ideologia e hegemonia política; as formas de gestão alternativas como a cogestão e a autogestão; e o poder como controle social manifesto no conjunto de valores e crenças compartilhadas.

Tânia Fisher

O segundo autor que merece ser destacado é a pesquisadora e professora Tânia Fischer.

Tânia Fischer atualmente é professora titular da Universidade Federal da Bahia e seus interesses de pesquisa em Administração Brasileira enfatizam os seguintes temas: organizações, gestão de organizações locais, poder local, gestão social do desenvolvimento, cultura e interculturalidade.

Sua tese de doutorado (em 1984 na USP) teve como título "O ensino de administração pública no Brasil, os ideais do desenvolvimento e as dimensões da racionalidade". Este trabalho já aponta indícios das preocupações que vão aparecer, de forma recorrente, em seus trabalhos posteriores: pensar o desenvolvimento brasileiro a partir do desenvolvimento local; a atuação em estudos e pesquisas relacionadas com a área pública e a defesa da interdisciplinaridade.

> A proposta de uma agenda de pesquisas sobre o ensino de administração deve considerar, primeiro, um posicionamento favorável ao diálogo entre a administração e a historia da educação, com as possibilidades teórico-metodológicas que a mesma oferece como um campo da história contemporânea: porque outras realizações de valor de mestres e instituições merecem ser resgatados para se compreender melhor a trajetória do ensino de Administração no Brasil. Propõe-se, portanto, como agenda de pesquisa sobre o ensino de administração um conjunto de questões que investiguem (1) a vida dos mestres referenciais, suas trajetórias e impactos; (2) os legados de ensino existentes nas instituições (programas currículos, experiências vividas, materiais de ensino) (3) a história das instituições de ensino, de seus cursos e configurações organizacionais e (4) a história da disciplina Administração em suas variantes e configurações epistêmicas (FISCHER, 2010, p. 217).

Suas pesquisas podem ser identificadas por meio de sua atuação na coordenação do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social – Ciags na UFBA e de suas publicações. Por exemplo, cabe chamar a atenção para a Série Editorial Ciags que é composta da Coleção Gestão Social e dos *Cadernos Gestão Social*. Os documentos que compõem esta série têm por objetivo final a disseminação do conhecimento no campo do Desenvolvimento e Gestão Social por meio de ensaios, estudos e pesquisas, casos, ferramentas de gestão e de tecnologias sociais vinculadas à realidade brasileira.

Atividade 1

Após a leitura dos textos complementares propostos, responda à seguinte questão:

Quais seriam três aproximações que você identificaria entre as propostas de pesquisa na área de Administração Brasileira dos dois pesquisadores em questão?

Resposta Comentada

Você deve ser capaz de perceber as três aproximações mais relevantes entre as propostas de pesquisa dos dois autores em questão, quais sejam:

- *a busca de um olhar brasileiro sobre a temática da Administração Brasileira em contraposição à estrangeirismos;*
- *a importância atribuída ao contexto brasileiro nas análises;*
- *a preocupação com a gestão social e local.*

Fernando Guilherme Tenório

Um terceiro autor que deve ser estudado é Fernando Guilherme Tenório.

Fernando Tenório atualmente é professor titular da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, onde coordena o Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs). Seus interesses de pesquisa em Administração Brasileira enfatizam os seguintes temas: gestão social, teorias organizacionais, flexibilização do trabalho e responsabilidade social.

Com importantes publicações na área de gestão social, o autor contrapõe a gestão social à gestão estratégica, mostrando que a primeira requer a participação em todos os processos, pressupondo a cidadania deliberativa, enquanto a segunda é excludente, orientando-se por uma lógica utilitarista, calculada. Neste sentido, o autor critica o predomínio da gestão estratégica, mostrando que esta se orienta pelo mercado, e defende a gestão social, que valoriza a sociedade.

Na área de Teorias Organizacionais, o autor discute, principalmente, o tema da racionalidade. Seus principais trabalhos referentes ao tema foram compilados em um livro intitulado *Tem razão a administração*?. Nesta obra, o autor contrapõe-se ao enfoque funcionalista predominante nas teorias organizacionais, mostrando a importância da racionalidade substantiva e da razão comunicativa na sociedade moderna, contrapondo-se à racionalidade instrumental que predomina. Nas palavras do autor:

> A racionalidade instrumental ou funcional é o processo organizacional que visa alcançar objetivos prefixados, ou seja, é uma razão com relação a fins na qual vai predominar a instrumentalização da ação social dentro das organizações, predomínio este centralizado na formalização mecanicista das relações sociais em que a divisão do trabalho é um imperativo categórico, através do qual se procura justificar a prática administrativa dentro dos sistemas sociais organizados. Por sua vez, a racionalidade substantiva é a percepção individual-racional da interação de fatos em determinado momento. O que significa dizer que o ator social dentro das organizações (administradores e administrados) deveria desenvolver suas relações de forma a produzir segundo a sua maneira particular de perceber a ação racional com relação a fins. No entanto, isso não ocorre devido a "razões" que só a razão funcional procura explicar (TENÓRIO, 2004).

No que diz respeito a suas pesquisas sobre flexibilização do trabalho, o livro *Flexibilização organizacional: mito ou realidade*? contém seus principais trabalhos sobre o tema. Neste livro, o autor analisa a incorporação de tecnologias da informação pelas empresas, a partir da perspectiva de uma ação gerencial dialógica. Com foco no envolvimento dos empregados no processo, o autor critica a flexibilização organizacional.

Ana Paula Paes de Paula

Uma quarta autora que deve ser estudada é Ana Paula Paes de Paula.

Ana Paula Paes de Paula atualmente é professora adjunta da Universidade Federal de Minas Gerais e seus interesses de pesquisa em administração brasileira enfatizam os seguintes temas: gestão pública, cooperativismo e autogestão, teoria crítica e estudos organizacionais, pedagogia crítica, ensino e pesquisa em administração, subjetividade e psicanálise.

Na área de gestão pública, merece destaque sua obra *Por uma nova gestão pública*, em que a autora contrapõe o modelo gerencial de administração pública ao modelo societário. Ao discutir a reforma gerencial brasileira, ressalta suas vulnerabilidades, como a orientação para eficiência, a manutenção de características burocráticas e autoritárias do modelo anterior, bem como a fragmentação do aparelho do Estado trazida pela reforma que não foi finalizada.

A autora discute, ainda, a importância da pedagogia crítica. A este respeito, Ana Paula Paes de Paula desenvolveu trabalhos mostrando a necessidade de mudanças dos métodos pedagógicos, bem como as dificuldades de implementação da pedagogia crítica nas práticas de ensino atuais.

Atividade Final

Após a leitura dos textos complementares propostos, responda à seguinte questão:

Quais seriam características comuns às linhas de pesquisa desenvolvidas pelo autor Fernando Guilherme Tenório?

Resposta Comentada

Você deve ser capaz de perceber que as linhas de pesquisa do autor apresentam em comum uma perspectiva crítica em relação à sociedade moderna, baseando-se, principalmente, no conceito de racionalidade para fundamentar sua crítica.

RESUMO

A aula apresenta as questões mais atuais a respeito do contexto brasileiro. Nesta realidade atual, vemos uma evolução social e conceitual do modelo brasileiro de administração. Após a incorporação de modelos estrangeiros, o Brasil passa a incorporar traços culturais no seu modelo de gestão.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

A próxima aula falará sobre empreendedorismo e pequenas e médias empresas.

Autores contemporâneos em Administração Brasileira

Anexo 3.1

Organizações e Sociedade: a Cultura Brasileira

Fernando Prestes Motta*

Estou tendo três alegrias. Primeiro, estar aqui participando do relançamento da Revista Organizações e Sociedade, que, no Brasil, é o perfil de revista de administração com que mais eu me afino. Eu acho que eu poderia contar algumas revistas, uma ou duas na Europa, uma ou duas nos Estados Unidos e essa no Brasil que tem esse perfil, que é uma visão da organização como sistema social. Isto está presente, inclusive, no nome. A outra alegria é estar na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, onde é sempre bom voltar; e a terceira alegria é estar na Bahia, evidentemente. De modo que, com tantas alegrias assim, eu já estou numa certa idade que é preciso tomar um pouco de cuidado. De qualquer maneira, vamos começar a tratar do assunto dessa palestra que é Organizações e Cultura no Brasil.

Inicialmente eu gostaria de dizer que o Brasil é uma sociedade coletivista; isso, o Brasil é uma sociedade onde o social é mais importante do que o individual. Agora, segundo alguns especialistas, o Brasil não é das sociedades mais coletivistas, existem outras mais coletivistas. Mas, ainda assim, é mais coletivista que o Japão e o Japão é tido como uma sociedade coletivista por excelência. Uma outra característica da sociedade brasileira é a distância de poder muito grande entre os grupos sociais e, nesse aspecto, o Brasil perde para as outras sociedade latino-americanas, salvo a Argentina; ou seja, só a Argentina é caracterizada por uma distância menor de poder entre grupos sociais do que o Brasil. Uma outra característica importante da sociedade brasileira é que ela procura com afinco evitar as incertezas e nós podemos dizer que, no mundo inteiro, o Brasil é dos países que procuram evitar a incerteza com maior afinco mas, na verdade, isso apenas mostra que as organizações nessa sociedade são muito burocratizadas e muito hierarquizadas, ou seja, distância de poder e procura de evitar a incerteza são características das organizações brasileiras, como são características da sociedade brasileira. Agora, o Brasil é também um país que, segundo Hofstede, um especialista holandês, está em uma dimensão feminina entre os que procuram evitar a incerteza, mas ele está em uma dimensão feminina próxima de uma dimensão masculina, sendo difícil situar a sociedade brasileira entre o masculino e o feminino. Mas o que é o masculino e o feminino para o Hofstede? O masculino é a orientação para o material e o feminino é a orientação para o humano. Então, na verdade, no Brasil, a orientação para o humano e a orientação para o material nas organizações, ficam muito próximas. De um modo geral, o Hofstede faz uma análise comparativa que abrange cerca de 160 países do mundo, quer dizer, organizações nesses países e, na verdade, numa situação mais indefinida entre o masculino e o feminino que o Brasil, só está um país, que é o Paquistão. Já, tomando um grupo selecionado de 29 países, um autor inglês, chamado Charles Turner, considera o talento administrativo brasileiro relativamente baixo e compara esse talento ao da Grécia, ao da Espanha e da Malásia e considera que só é superior ao de Portugal. Ele não chega, no entanto, a dizer exatamente o que entende por talento administrativo.

Agora, no que se refere à motivação dos trabalhadores, bem como à identificação com as empresas, o Brasil já se coloca um pouco acima da média, mas abaixo ainda do Japão, de Taiwan, da Coréia, da Dinamarca, da

* *Professor da EAESP/FGV*

Suíça, da Áustria, da Holanda e perto de Singapura. Quer dizer que esses dados apontam para o fato de que no Brasil os trabalhadores se identificam muito com as empresas, mas um pouco menos do que em certos países desenvolvidos. Já no que se refere a relações sindicais o Brasil está numa posição muito baixa, ou seja, em termos de relações sindicais como base das relações dos empregados dentro da empresa, o Brasil está próximo da Turquia. E, na propensão para delegar autoridade o Brasil vem depois do Japão, da Suécia, dos Estados Unidos, da Noruega, da Dinamarca, da Nova Zelândia, da Alemanha, da Holanda, da Malásia, da Finlândia, da Suíça, da Austrália, da Bélgica, de Luxemburgo, de Tawain, da Coréia, do Canadá, de Singapura, da Inglaterra e de Hong-Kong; ou seja, todos esses países têm administradores mais democráticos do que o Brasil. Agora, a distância de poder no Brasil, entre os grupos sociais, é tão grande quanto a distribuição de renda e tem muito a ver com o passado escravocrata do país. Então, na verdade, o que a gente pode perceber, é que os trabalhadores e os executivos são controlados de forma muito rígida por controles masculinos, tipo autoridade, e por controles femininos, tipo sedução. Mas o Brasil é, também, um país que foi imaginado como economia de extração e, como tal, o Brasil exibe a lógica das economias de extração, ou seja, os recursos humanos, o meio-ambiente, o consumidor são explorados ao máximo no seio da empresa e na relação da organização com a sociedade.

Bom, mas, como é que começou isso? Começou com uma apropriação, com a apropriação da cultura indígena. No Brasil, o colonizador se apropriou da cultura indígena, principalmente, através da índia, através da mulher. Continuou com a apropriação da cultura negra, num contexto de um modo de produção, o capitalismo, que não podia mais ser compatível com a escravidão. Ou seja, na verdade, o que a gente tem no Brasil é um colonizador que não termina, existe sempre o colonizador, ainda hoje há o colonizador, só que o colonizador de hoje é o burguês e o tecnocrata e o escravo de hoje é o operário. Agora, qual é a base dessa nossa cultura da qual nós somos tão críticos e à qual nós somos também tão apegados? A base dessa cultura é o engenho, a base dessa cultura é a relação casa grande – senzala. Então, na verdade, o que a gente tem no engenho é o germe de uma sociedade onde a distância social convive com a proximidade física; as relações sociais no engenho são muito ambíguas; quem é escrava de quem, quem é amante de quem, quem é favorito de quem; tudo isso existe no engenho. E com um dado muito importante: no engenho, não é feio ser favorito, as pessoas são protegidas porque essa é a ordem das coisas. Além do mais, nós temos no Brasil um conjunto de capitanias e essas capitanias são subordinadas ao governo central, mas elas são muito pouco subordinadas ao governo central, elas são, de fato, subordinadas aos senhores de engenho. De modo que, a família no Brasil sempre foi mais importante do que o Estado. Como dizia Sérgio Buarque de Holanda, a família, no Brasil, não se forma sob o Estado, ela se forma sobre o Estado. Um sociólogo brasileiro, muito interessante, chamado José Carlos Durand, escreveu um livro sobre arte, privilégio e distinção e nesse livro ele conta que mesmo no Segundo Império, quando foi criada a Academia Nacional de Belas- Artes, no Rio de Janeiro, para ir estudar na Academia era preciso ser indicado por um senhor de terra. Ou seja, eu sou fazendeiro daí um dia eu estou passando lá nos meus domínios, vejo um menino rabiscando a parede. Eu digo: "puxa, esse menino... taí um pintor de mão cheia". Eu escrevo uma carta para o imperador e o imperador recebe. Com jeito dá nesses nossos clássicos aí, Pedro Américo e assim por diante; sem jeito, não dá em nada. Agora, essa distância social, também, no Brasil, parece ser um pouco responsável, pelo menos, pelo desprezo que as classes dominantes têm hoje com relação aos miseráveis. Ou seja, quando alguém passa no seu automóvel, numa esquina de uma das capitais brasileiras e vê lá os menininhos pedindo esmola, vendendo coisa, a impressão que dá é que são seres de uma espaçonave que está se

vendo; ele não considera aqueles meninos como seres da mesma espécie que ele e isso porque o senhor de engenho não tinha nada a ver mesmo com o escravo, ele estava muito longe do escravo.

Então, na verdade, o que a gente pode dizer é o seguinte: todos esses traços fazem com que as pessoas pensem que no Brasil a cultura é uma forma de se adaptar melhor aos colonizados; ou seja, os portugueses desenvolveram essa cultura nos trópicos, para melhor se adaptarem aos índios, aos negros e assim por diante. Bom, mas parece que não é isso que na verdade se dá, essas coisas não explicam muito, apenas dizem: "Olha a Holanda foi de um jeito, nas colônias holandesas foi de um jeito, nas colônias portuguesas foi de outro, nas colônias inglesas foi de outro..." .E não se explica nada com isso. A única coisa que parece que a gente começa a entender, é que no Brasil há um arremedo de revolução burguesa. O que é que significa um arremedo de revolução burguesa? No Brasil a desigualdade interna é tão grande e a dependência com relação aos países do primeiro mundo é tão grande, que não dá para falar numa revolução burguesa, ou seja, nos Estados Unidos houve uma revolução burguesa, na Inglaterra houve uma revolução burguesa, na França houve uma revolução burguesa, no Brasil não houve uma revolução burguesa. Na verdade, o que nós temos no Brasil é uma substituição de uma oligarquia agrária por uma burguesia e uma tecnocracia que se formam a partir da rápida introdução de organizações multinacionais no país e isso, claro, é um movimento que demora algum tempo, mas, contudo, não há uma revolução, não é a burguesia que depõe a oligarquia, a burguesia toma o lugar da oligarquia e, pelo contrário, a burguesia começa a assumir traços de comportamento muito cosmopolitas, traços de comportamento europeus, americanos, mas, no entanto, sempre que pode, volta a traços de comportamento oligárquicos, traços de comportamento do tempo dos senhores de engenho; ou seja, no Brasil não existe arcaico ou moderno, existe arcaico e moderno. Mesmo nas regiões mais modernas, o moderno convive com o arcaico. E a gente pode até... lembrando de uma conversa que eu tive ao chegar aqui em Salvador... afirmar: Salvador é uma cidade que tem hoje coisas de uma cidade tradicional, muita coisa de uma sociedade tradicional e muita coisa de uma sociedade moderna. Isso não é uma característica única de Salvador, isso é uma característica do Brasil inteiro; mas, formando uma espécie de sincretismo, formando uma espécie de arcaico e moderno ao mesmo tempo. Então, na verdade, a gente só pode entender isso pensando: Bom, mas a noção de progresso não é uma noção brasileira; está na bandeira brasileira, mas é externa, é uma noção que veio de fora. Então, as formas de modernização da sociedade brasileira, as formas de progresso trazidas de fora, só podem ser desajustadas para o Brasil.

Mas, o que nós podemos pensar, é que tudo isso provoca no Brasil o surgimento de algumas instituições: uma instituição é o jeitinho brasileiro. As organizações no Brasil são tão burocratizadas que o único jeito de contornar a burocracia é através do jeitinho. Mas, como? O jeitinho serve para quem? Leis muito complicadas, leis muito difíceis, leis num número exagerado, são contornadas pelo jeitinho. O jeitinho é um jeito humilde, não é um jeito arrogante. É o seguinte, eu chego para o Paulo e digo: "Você é de Rio Claro, a mesma terra que eu.". Ele diz: "É, você também é de Rio Claro, de que família você é? Qual é o seu pessoal?". Esse é o jeitinho, é um time de futebol comum, é uma cidade comum, é isso que se faz no Brasil. Com isso se costuma furar uma fila de cinquenta pessoas. A pessoa vai passando. Ela é de Rio Claro conhece gente... Assim vai passando... Bem, a outra instituição é o despachante. A classe média e a classe alta no Brasil não sabem fazer nada sem o despachante. Por que existe o despachante? Existe, outra vez, por causa da burocracia, da burocracia muito desenvolvida. Outra instituição que é comum no Brasil é "o você sabe com quem está falando?", que é muito desagradável para se ouvir, mas que é geralmente o jeito de se dizer: "Eu sou parente daquele desembargador, você não sabe, quem é você? Eu sou paren-

te do desembargador, você não é nada." Muito bem, mas no Brasil tem um jeito que é único, que é o jeito de combinar o você sabe com quem está falando com o jeitinho, ou seja, ao mesmo tempo dá uma humilhada e dá uma acariciada, isso também é comum no Brasil. Uma outra coisa que a gente pode lembrar, é o seguinte: na religião africana, por excelência, no Brasil, o Candomblé, o Exu é o intermediário entre o céu e a terra, o Exu é aquele que abre caminhos, quem é o despachante? O despachante é aquele que abre caminho. Agora, veja no caso do candomblé: para chegar ao Exu eu tenho que passar pelo Pai de Santo, quer dizer que eu não me livro do formal. Mesmo para chegar no informal, eu tenho que passar pelo formal e é isso que acontece também nas organizações.

Ricardo Bresler, da FGV/SP, estudou uma marcenaria do tipo artesanal, muito pequena, e descobriu uma coisa também curiosa. Nessa marcenaria os operários chamavam os proprietários de pais, cada um tem o seu pai. O proprietário era fulano, ele era meu pai; você tem outro pai, era outro proprietário da marcenaria. Isso parece também mostrar que a sociedade brasileira segue um modelo familiar nas empresas, seja em empresas pequenas, seja em empresas grandes; e Liliana Petrilli Segnini e Maria Tereza Leme Fleury, que são duas pesquisadoras da UNICAMP e da USP, descobriram um modelo familiar quando estudaram, respectivamente, um grande banco em São Paulo e uma grande empresa estatal. Parece que o modelo familiar é alguma coisa que toma o lugar de espaços não preenchidos, ou seja, eu não sei bem como me relacionar com meu chefe mas o modelo que me sugere é o modelo de pai; eu não sei me relacionar com a organização mas o modelo que se me sugere é o de mãe. Para isso é preciso que não haja um modelo anterior, um modelo alternativo. Então, de fato, as pessoas constróem nas organizações segundas e terceiras famílias, é o caso da marcenaria onde todo mundo tem o seu pai.

Uma outra coisa, também, que a gente poderia lembrar aqui, é que uma outra instituição brasileira, finalmente, é a malandragem. E essa todo mundo conhece um pouco, já foi vítima. Lá em São Paulo os carros estão com uma decalcomania: *já fui assaltado*. Todo carro tem essa decalcomania, não sei se aqui tem também. E o malandro é isso, o malandro é o cara dos pequenos roubos, o malandro é o pequeno assaltante, o malandro é aquele que bate carteira, o malandro é aquele que passa por amigo e não é, que tenta levar vantagem. Malandragem é diferente do jeitinho, porque o jeitinho pode ser uma relação amistosa, enquanto que a malandragem significa sempre passar para trás, passar alguém para trás. Agora, o malandro brasileiro também pode ser uma figura muito simpática, Walt Disney, por exemplo, consagrou o malandro brasileiro na figura do Zé Carioca. Então, Zé Carioca, aquele papagaio meio maluco, é um malandro brasileiro É para ser o malandro brasileiro.

Agora, uma das últimas formas de ver a cultura brasileira, tem sido a psicanalítica, e aí se vê o brasileiro como uma pessoa que tem um discurso ambíguo, que fala ao mesmo tempo como colonizador e como colono, que não consegue ser o senhor e não consegue ser o subordinado; ele é, ao mesmo tempo, senhor e subordinado. Então, o brasileiro, enquanto colonizador, ele tem um discurso que é meio triste e é meio triste porque ele saiu da sua terra, de Portugal, da Itália, do Japão, seja lá de onde for, da Espanha, ele saiu da sua terra e veio para o Brasil para possuir uma outra terra, mas quando ele chegou aqui, ele percebeu que essa terra era uma meretriz, era uma substituta, ou seja, a terra que ele queria era sua mãe, em Portugal e esses outros países, e não uma substituta da sua mãe. Bom, então, na realidade, com isso o que é que sobra? A única coisa que sobra é explorar ao máximo essa terra, tirar dessa terra o máximo de proveito e é o que as pessoas tentam fazer. Agora, o colono... se o colonizador tem uma fala triste, o colono tem uma fala tristíssima, porque o colono sai desses países de origem, certo que vai arranjar um pai que não tinha, o pai "não estava nem aí para ele", não era pai para ele, se negava a assumir a paternidade, então ele esperava encontrar um pai indo para países de colonização mais recentes, como o Brasil e assim por diante. Nos Estados Unidos, ele achou um pai porque quando ele che-

gou lá a terra estava dividida, ele encontrou a sua fazenda, a sua pequena propriedade e assim por diante. No Brasil, ele não encontrou pai nenhum, na verdade ele encontrou um pai mas foi aquele que tentou colocar os imigrantes nas mesmas condições de escravos. Então, na verdade, os brasileiros, segundo Contardo Calligaris, oscilam entre a fala do colonizador e a fala do colono. Mas, com isso tudo, a única coisa que a gente pode pensar é a seguinte: o que é que o brasileiro não pode ser? O brasileiro não pode ser pai, no sentido de que ele não consegue estabelecer diretrizes, ele não consegue estabelecer limites e assim por diante. Ele não consegue ser mãe porque não consegue proteger. Ele não pode ser irmão, porque ele não pode ver o outro na sua alteridade, isso é, na sua semelhança e na sua diferença. Então, na verdade, o que é que falta para o Brasil? O que falta para o Brasil é tentar assumir a busca de ser aquilo que Caetano Veloso falou magistralmente numa música: 'Eu não quero Pátria, quero Mátria e quero Fátria'; ou seja, para o brasileiro falta quase tudo em termos de carência, pensada psicanaliticamente. Ora, quem é tão carente assim, na realidade só pode precisar de tanta burocracia, de tanta lei inútil e, com tanta burocracia, com tanta lei inútil, precisar de tantas instituições, de perfumaria, que vão perpassando essas leis e essa burocracia. Bom, era basicamente isso que eu queria falar.

Autores contemporâneos em Administração Brasileira

Anexo 3.2

administração pública

1. Introdução;
2. Administração pública como campo de conhecimento: disciplina, paradigmas da racionalidade;
3. A formação de administradores públicos, os ideais do desenvolvimento e as dimensões da racionalidade;
4. À guisa de conclusão.

Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira

Tânia Fischer
Professora do Curso de Mestrado do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA

1. INTRODUÇÃO

Um retrospecto do ensino de administração pública em nosso país é uma tarefa árdua, considerando os muitos anos de história, a riqueza documental, e, principalmente, a imbricação da administração pública como campo de conhecimento e matéria de ensino na evolução do Estado desde o Império e, mais proximamente, durante e após a era de Vargas.

A intenção que se tem aqui, reconhecidas estas dificuldades e na impossibilidade de se apresentar de forma mais objetiva o que se pretende, é fazer uma viagem pela história deste ensino em nosso país, onde se pretende indicar que configurações ela foi assumindo ao longo do tempo como disciplina ou campo de conhecimento e matéria de ensino.

Assim, serão feitos:

a) abordagem da administração pública como área de conhecimento e disciplina, explorando-se os conceitos de paradigma e racionalidade aí envolvidos;

b) breve retrospecto da história do ensino de administração pública no Brasil, dentro dos princípios do desenvolvimentismo, identificando-se pontos de contato entre a evolução do ensino e as tentativas de reforma administrativa verificadas ao longo do tempo.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COMO CAMPO DE CONHECIMENTO: DISCIPLINA, PARADIGMAS DA RACIONALIDADE

Parece truísmo discutir se administração pública é campo de conhecimento independente, embora no Brasil seja vivamente questionada a sua identidade com a administração de empresas.

Se as origens fatuais da administração pública perdem-se no tempo, o ensaio de Woodrow Wilson publicado nos EUA em 1887 é considerado um marco na história do ensino desta área. Note-se, porém, que já em 1862 José Soares de Souza, Visconde de Uruguai, publicara o livro *Ensaio sobre o direito administrativo brasileiro*, onde já destacava as condições de centralização e responsabilidade da empresa pública, dando ênfase ao problema da competência.

Como área de conhecimento e ação, a administração pública tem evoluído cumulativa e, até certo ponto, desordenadamente, ao longo de sua história.

Até 1930, como lembra Simpson (1982) a definição dos contornos da administração pública não seria um problema.

O administrador público era considerado um mero executor de políticas, dentro de princípios de eficiência, considerados não apenas o fim do sistema, mas também a medida de eficácia do mesmo.

Nestas circunstâncias, a administração pública teve um enfoque teórico mecanicista, estabelecendo-se relações estreitas entre organização pública e privada.

A partir dos anos 30 e da I Guerra Mundial, o crescimento do aparato estatal influiu na mudança do conceito de administrador, já então percebido como um formulador de políticas públicas.

Novos campos teóricos associaram-se à administração pública como elaboração de políticas, a teoria de mudança, a análise de custo-benefício.

Na década de 60, o conceito emergente de "a nova administração pública" coloca em questão a responsabilidade social das organizações públicas no sentido de provocar mudanças na sociedade e promover um nível mais alto de qualidade de vida e eqüidade social.

O conceito de administração pública evoluiu, assim, de uma concepção de administração local para uma concepção de negócios públicos, até o estágio de integração/diferenciação com a área de políticas públicas nas décadas de 60/70, como registra Waldo (1980).

Neste período, generalizou-se a convicção nos EUA de que a chave do desenvolvimento econômico não era o aperfeiçoamento da administração pública, mas a gerência econômica, o desenvolvimento da infra-estrutura, o crescimento econômico, a promoção de investimentos privados internacionais, a redefinição de políticas comerciais e outras medidas orientadas para problemas econômicos. Aí talvez tenha sido reforçada a identificação entre administração pública e administração de empresas, como diz Dalland (1969), teimando-se em não reconhecê-las como disciplinas independentes.

Contudo, estas formulações coexistem com outras, em que se conciliam as ações administrativas com o campo das políticas públicas, as teorias comportamentais e a teoria de sistemas. Campos disciplinares mais definidos, como psicologia, sociologia e antropologia, entre outros, emprestam à administração pública as bases teóricas e os instrumentos.

Em 1970, Guerreiro Ramos questiona "a nova administração pública", identificando um hiato entre "o que sabemos e o que precisamos saber para cumprir os deveres específicos de nossa profissão", e reclama um conjunto de pressupostos básicos comuns à disciplina que seriam válidos como corpo de conhecimentos.

Contra este desejo, o mesmo autor destaca a falta de coesão de teorias administrativas naquele momento. Após períodos de maior especificidade, representados pelas mais significativas escolas, as teorias administrativas sofreram abalos consideráveis, fruto de um aproveitamento periférico de conceitos de outros campos do conhecimento e de uma investigação e maturação científica insuficientes.

Deve-se considerar também que a imbricação da administração pública no contexto histórico mais amplo justificaria a crise da disciplina, nos dias de hoje. Crise decorrente da obediência a modelos disciplinares superados, de contextos históricos ultrapassados.

A instabilidade da área induz uma questão pertinente ao seu ensino: terá a administração/pública a consistência e estabilidade que caracterizam as disciplinas?

2.1 *O conceito de disciplina*

Mas, antes de tentar defender administração pública como disciplina, cabe conceituar o que é disciplina. A palavra "disciplina" é derivada da palavra latina *discere*, que significa aprender. Já em sua origem etimológica, a palavra disciplina refere-se a um caminho de organização do conhecimento com vistas à aprendizagem.

Quando se fala em disciplina, está implícito o conceito de pensamento organizado, já que as mesmas decorrem do desenvolvimento do conhecimento humano em determinadas áreas. A rápida expansão do saber, portanto, tanto pode abrir novos campos disciplinares quanto pode ocorrer o esgotamento de possibilidades de crescimento de um determinado campo.

Em conseqüência, o conceito de disciplina deve ser entendido de forma dinâmica. Segundo Bellack (1973), "as disciplinas não constituem uma coleção ordenada de formas de conhecimento fixas e tradicionais. São estruturas de investigação e compreensão que surgem do processo contínuo de desenvolvimento científico". Deste modo, as disciplinas não são o conhecimento em estado puro, mas a experiência acumulada de um campo de conhecimento em particular.

Há, portanto, na disciplina, uma dimensão substantiva (conteúdo) e uma dimensão sintática (processo) ou matéria de ensino e métodos de investigação que lhe são inerentes. Como a disciplina é um conjunto de conhecimentos, supõe também a existência de uma comunidade de especialistas interessados em sua organização e desenvolvimento.

Parece ser indiscutível o atendimento a estes critérios pela administração pública. Contudo, a disciplina tem como principal característica a delimitação de uma área de conteúdo, o que é especialmente dificultado pelas diferentes contribuições que recebe a administração pública de outras disciplinas. A este propósito, Guerreiro Ramos manifestou-se em 1972, destacando a confusão de identidade da administração, por se utilizar de conceitos "emprestados" de outros campos indevidamente. O autor alerta para o perigo de se transformar a administração em uma "mera confusão de forças teóricas".

O ponto de equilíbrio entre esta situação e a criação de "bretes disciplinares" é aquele em que a disciplina pode ser caracterizada como tal porque apresenta um domínio próprio, isto é, uma configuração de conceitos, princípios, generalizações e "rotas" de investigação pertinentes.

Se estas configurações são sujeitas à instabilidade provocada pelo avanço dos diferentes ramos do conhecimento, devem apresentar um mínimo de consistência e estabilidade para que não ocorra o enfraquecimento ou até a pulverização da disciplina.

As configurações que a disciplina vai assumindo ao longo do tempo podem ser confrontadas com o conceito de paradigma.

Conforme Kuhn (1975), "a investigação cuidadosa de uma determinada especialidade, num determinado momento, revela um conjunto de ilustrações recorrentes e quase padronizadas, de diferentes teorias nas suas aplicações conceituais, instrumentais e na observação. Esses são os paradigmas da comunidade, revelados nos seus manuais, conferências e exercícios de laboratório".

Os paradigmas compartilhados são a unidade fundamental para o estudo de um campo por uma comunidade de estudiosos; são eles que darão a este campo o nível de disciplina. Contudo, novos conjuntos de idéias podem provocar cisões e rupturas, até a emergência de novos paradigmas, o que não significa, necessariamente, um esvaziamento da disciplina. Ao contrário, Kuhn diz: "A transição de um paradigma em crise para um novo está longe de ser um processo cumulativo, obtido através de uma articulação do velho paradigma. É antes uma reconstrução da área de estudos a partir de novos princípios, reconstrução que altera algumas das generalizações teóricas do paradigma, bem como muitos de seus métodos e aplicações. Durante o período de transição haverá uma grande coincidência (embora nunca completa, entre os problemas que podem ser resolvidos pelo antigo paradigma e os que podem ser resolvidos pelo novo)."

Há, portanto, uma transitoriedade nas configurações que o conhecimento vai assumindo ao longo do tempo, como se tentará explicitar neste trabalho, em qualquer disciplina.

No entanto, deve-se observar que o corpo de conhecimentos acumulados em administração pública provém de disciplinas com maior tradição e história, com natureza e estruturas mais definidas. Psicologia, sociologia, política, economia oferecem contribuições importantes que não chegam a se consolidar como uma estrutura conceptual própria no corpo teórico da administração pública. Pela sua natureza, a administração pública funde conhecimento e ação quando tenta investigar e intervir nos problemas do mundo real. Esta permeabilidade em relação ao ambiente e a multidisciplinaridade de contribuições teóricas de que é alvo dificultam a aceitação da administração como disciplina. Talvez seja mais apropriado

conceituá-la como interdisciplina, ou área de conhecimento em interseção sujeita à instabilidade e crises, já que em estágio de constante (re)organização teórica.

Toda disciplina (e, por extensão, a interdisciplina) cresce e se expande a partir de uma comunidade de estudiosos que se utilizam de critérios racionais em sua construção. Será examinado agora o conceito de racionalidade, como meio pelo qual se estabelece a relação homem/realidade e que tem imediata relação com o estudo da administração em geral e da administração pública em particular.

2.2 *As abordagens da racionalidade*

A questão da racionalidade tornou-se ponto de referência para o exame de paradigmas em administração pública. Mais precisamente, explora-se a dicotomia entre a racionalidade substantiva ou valorativa, em oposição à chamada racionalidade funcional ou instrumental.

Diz Guerreiro Ramos (1966) que a distinção entre racionalidade funcional e racionalidade substantiva é um primeiro passo na definição de ação social, dotada de racionalidade funcional e que supõe "estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ótica da responsabilidade".

Como se observa, há um duplo aspecto na conceituação de ação administrativa: a racionalidade funcional referida à conjugação de meios tendo em vista o alcance de objetivos e a ética da responsabilidade, supondo consciência da situação, juízo de valor sobre a mesma e tomada de posição.

Se a ação administrativa implica o equilíbrio entre o que é necessário fazer para atingir e no sentido moral de tal ação, torna-se claro que a racionalidade funcional não exclui a racionalidade substantiva, sendo ambas duas dimensões didaticamente limitadas de racionalidade humana.

A dicotomia que está sendo colocada por diversos autores tem um efeito de contraste, para o estabelecimento de uma crítica à ação administrativa empreendida neste século.

Guerreiro Ramos lembra que "a racionalidade substantiva é estreitamente relacionada com a preocupação de resguardar a liberdade". Quando Manheim (1962) esclarece os diversos sentidos da palavra racionalidade, associa a mesma aos pensamentos que se traduzam em percepção inteligente das inter-relações dos acontecimentos de uma determinada situação". Neste sentido, a pessoa estará apta a tomar decisões com base em seus próprios "constructos", isto é, identificando os elementos pertinentes a uma dada situação e estabelecendo relação entre os mesmos de modo a emitir um juízo de valor sobre a realidade e tomar uma decisão consciente. A racionalidade substantiva, portanto, envolve não apenas a consideração do conteúdo da ação, como sua finalidade e conseqüências.

Marcuse (1964) referiu-se à natureza de tal racionalidade desta forma: "Diz-se que é substancialmente racional todo ato intrinsecamente inteligente que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre os fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão."

Por este motivo, a ação substantivamente racional centra-se em fins e objetivos, enfatiza conteúdos e pressupõe meios e recursos. Observa-se que o destaque à racionalidade substantiva vem reforçada em oposição à racionalidade instrumental, no bojo de uma teoria crítica.

A escola de Frankfurt forneceu os elementos para uma crítica da racionalidade desenvolvida no século XX pela sociedade industrial. Adorno, Marcuse e Horkheimer e ainda Habermas, mesmo com formulações diferentes, convergiram ao destacar a necessidade de criar e desenvolver uma consciência crítica, adotando, como diz Giroux, "um discurso de oposição", como precondição da liberdade, um elo entre pensamento e ação no interesse da libertação do indivíduo em particular e da sociedade como um todo, adquirindo, assim, uma orientação crítica ou valorativa.[1]

Já o ato funcionalmente racional é caracterizado por Manheim (1962) a partir dos seguintes critérios:

a) é organizada com referência a um objetivo definido;

b) pressupõe concatenação de uma série de ações para que o ato em questão atinja o rendimento máximo.

Por natureza, a ação funcionalmente racional centra-se nos meios mais adequados, dá ênfase ao processo e o subordina aos objetivos que se pretende atingir, do modo mais eficiente e eficaz. Em conseqüência, este tipo de racionalidade conduz ao predomínio da técnica e a chamada reificação[2] do mundo social. É em função do objetivo estabelecido que se afere o grau de racionalidade funcional de uma determinada ação. "Na racionalidade funcional não se aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas seu maior ou menor concurso, numa série de outras, para atingir um fim preestabelecido independente do conteúdo que possam ter as ações", é o que diz Guerreiro Ramos.

Manheim destacou muitos dos problemas que ocorrem em nível societário quando predomina a racionalidade funcional nas ações humanas. O predomínio da racionalidade funcional pode explicar, embora parcialmente, a crise verificada no campo de administração pública e de sua coirmã, a administração do desenvolvimento.

A seguir, apresenta-se um retrospecto do ensino de administração pública no Brasil, onde se evidencia a evolução da disciplina e dos seus paradigmas, com as conseqüentes aplicações dos conceitos de racionalidade que os presidem.

3. A FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES PÚBLICOS, OS IDEAIS DO DESENVOLVIMENTO E DIMENSÕES DA RACIONALIDADE

3.1 *Primórdios*

Segundo Benedicto Silva (1950), a idéia de se implantar o ensino de administração pública no Brasil surge no Império, através de pronunciamento de parlamentares como o Barão de Uruguaiana e o Barão de Bom Retiro, registrados em 1854.

Poucas medidas concretas foram tomadas neste sentido até as décadas de 40/50. As reformas de ensino de 1857, 1865 e 1879 propunham alterações curriculares nos cursos de direito, de modo a favorecer a formação de administradores públicos, o que é reforçado por um parecer de Rui Barbosa em 1882. Estas propostas, prevendo dicotomização do curso de direito, não foram concretizadas, em grande parte, embora os currículos tenham muitos pontos de contato até hoje. Outros cursos absorveriam conteúdos de administração, como engenharia (como reflexo das idéias de Taylor e Fayol) e, mais tarde, o curso de economia.

Possivelmente, por ter áreas de interseção quanto a campos de atuação com o direito, a economia, as ciências contábeis e as engenharias, o curso de administração só veio a ganhar identidade na década de 50. Os cursos de administração pública nasceram já no enquadramento dos princípios desenvolvimentista da época, veiculados através da transposição de paradigmas de países mais desenvolvidos, como fora, de resto, desde a Colônia.

3.2 *A racionalização administrativa*

Na Segunda República ou no período compreendido entre 1930 e 1945, que se pode estender até 1952, monta-se um cenário de alto teor reformista, em que o ensino de administração pública se implanta e consolida em nível de capacitação e formação de pessoal, assumindo caráter estratégico e instrumental.

Diz Kleber Nascimento (1967) que a Revolução de 30 assentou as bases do Estado Administrativo no Brasil. Wahrlich (1974) encontra origens mais remotas na plataforma da Aliança Liberal, que já destacava a dignificação e profissionalização da função pública pela "garantia de aptidão do funcionário, sua estabilidade, dedicação integral e remuneração condigna".

Em 1936, promulga-se a Lei nº 284, que estabelece normas de administração de pessoal e sistema de classificação de cargos. Em 1938, cria-se o Dasp, que desempenha papel central em todos os esforços de reforma administrativa e que teve, segundo Simões Lopes, a formação do servidor como área de ênfase, o que é confirmado por Wahrlich, ao considerar a administração de pessoal e o sistema de mérito como "a pedra angular" da reforma administrativa. Contudo, como diversos autores registram, o autoritarismo, a centralização do controle e a dificuldade de percepção das falhas do modelo conduziriam ao fechamento do sistema. Em 1945, faltou ao processo reformista o respaldo do poder. Vargas foi deposto em outubro de 1945, e em 9 de dezembro do mesmo ano o Dasp foi reorganizado com corte nas atividades de pessoal.

No entanto, deve-se tributar ao Dasp o mérito da introdução do ensino de administração pública no Brasil em caráter de treinamento. Os cursos de formação e aperfeiçoamento do servidor público em menos de um ano tinham mais de 8 mil inscrições. Neste período, prestava serviços ao Dasp um grupo de técnicos que Paulo Vieira da Silva (1983) chama de "série ouro": Benedicto Silva, Guerreiro Ramos, Sebastião Santana e Silva e Roberto Campos, entre outros. Por meio deste grupo, foram veiculados conceitos, princípios e práticas administrativas oriundas de outros países, especialmente dos EUA. Se desde o descobrimento o Brasil copiou modelos administrativos, a influência americana foi (e é), sem dúvida, a mais duradoura.

Segundo Simões Lopes, Wahrlich e Villa-Alvarez, entre outros, a influência americana foi decisiva e direcionou ideológica e metodologicamente o ensino de administração pública no Brasil, sendo o cerne da reforma administrativa em seus diversos estágios. As principais ações do Dasp incorporaram conceitos de racionalidade e eficiência, por meio do estímulo ao emprego de técnicas administrativas.

O caráter modernizante do aparelho estatal foi sendo moldado pelos técnicos do Dasp, com esforços dignos de realce para a época. Beatriz Wahrlich (1983) destaca os estudos do que consistia a ciência de administração e indica as fontes mais importantes e as aplicações realizadas na estrutura e funcionamento do serviço público. De Willowghby destaca a contribuição decisiva para a reforma administrativa dos anos 30 e 40. Registra também as contribuições de Fayol, Taylor e Gullick, todos orientados por princípios de eficiência. De uma forma ou de outra, o paradigma dominante oferece um conjunto de idéias que se identificaram com o desenvolvimento, que estava pleno do que se poderia chamar racionalidade instrumental.

Como bem observou Beatriz Wahrlich, o ensino de administração pública no Brasil nasceu "sob o signo do desenvolvimento".

Caiden e Caravantes (1982), ao reexaminarem o conceito de desenvolvimento, dizem que "a administração do desenvolvimento teve sua origem neste desejo dos países ricos de auxiliar as nações pobres em seu desenvolvimento e, mais especialmente, nas evidentes necessidades dos novos Estados de transformar suas burocracias do tipo colonial em instrumentos de mudança social".

O Relatório Pearson,[3] de 1969, ao rever a história da cooperação internacional, observa que está baseada em "relações de desenvolvimento, que constituem a alma da política de ajuda eficiente". Mais adiante, continua o relatório: "Os países pobres do mundo optaram pelo desenvolvimento, não importa o que se faça ou o que se deixe de fazer no plano internacional. Eles estão resolvidos a perseguir uma vida melhor para si mesmos e os seus descendentes."

A ajuda dos países pioneiros aos países pobres para acelerar o desenvolvimento e modernização partiu de órgãos governamentais dos primeiros, concretizando-se em programas de ajuda mútua e acordos bilaterais. Os recursos seriam empregados em áreas como educação, saúde, agricultura, comunicação e capacitação técnica em geral.

O Brasil foi um dos países que receberam considerável ajuda no período, calcada nos princípios desenvolvimentistas difundidos no final da década de 40 e na década de 50.

A assistência técnica norte-americana foi regida pelos princípios do desenvolvimentismo desde as suas origens, veiculadas primeiro por missões militares e, posteriormente, concretizada pelos programas de cooperação técnica bilaterais.

Na regulamentação de assistência técnica feita pelo Foreign Assistance Act, em 1961, constavam como objetivos da mesma os seguintes: a) aperfeiçoamento do nível educacional, tecnológico e profissional; b) aperfeiçoamento e expansão das estruturas e práticas institucionais; c) avaliação de recursos materiais e humanos; d) formulação de planos para o desenvolvimento; f) criação de infra-estrutura para o desenvolvimento.

Lembra Florindo Villa-Alvarez (1982) que o Brasil abrira um caminho após a II Guerra Mundial, no sentido de siderurgia e do petróleo. "O embrião da industrialização do nacional-desenvolvimentismo aí estava. O instrumental do Estado, que é improvisado e atrai pessoas pela amizade ao poder, é instituir o sistema do mérito e qualificar as pessoas para, no exercício do poder, serem instrumentos do poder."

Caiden e Caravantes dizem que a administração do desenvolvimento envolveu não apenas a ajuda estrangeira da assistência técnica, mas a organização de novos órgãos públicos e a reorientação dos existentes e *a criação de um corpo de administradores capazes de exercer liderança em programas de estímulo e apoio ao aperfeiçoamento social e econômico*. (O grifo não é do original.) Villa-Alvarez interpreta o então sentimento norte-americano sobre a capacitação dos recursos humanos no Brasil como um pré-requisito para a realização de investimentos. "Se o país é mal administrado, o ensino é um instrumento que vai evitar corrupção do financiamento, dentro dos ideais de racionalidade e liberalismo."

A idéia de um centro de estudos em administração pública consolidou-se em 1943, quando foi solicitado ao governo dos EUA uma ajuda técnica ao Dasp. Nesta circunstância, emergiu a idéia de uma escola de administração pública independente das universidades e do Dasp. Por intermédio de Benedicto Silva e Cleanto de Paiva Leite, integrantes do quadro do Dasp, fez-se uma aliança com a Organização das Nações Unidas com vistas à promoção de treinamento na área de administração pública. Em continuidade, em 1944 instala-se a Fundação Getulio Vargas, no Rio de Janeiro.

Observe-se que há relação entre a desativação do Dasp, que a partir de 1945 mantém trabalho residual, e a criação da FGV, em 1944, sob a presidência de Luiz Simões Lopes, antigo diretor do Dasp.

3.3 *A formação de administradores como estratégia de desenvolvimento*

Em janeiro de 1948, Roberto Campos propõe à Organização das Nações Unidas um projeto criando uma Escola Nacional de Administração nos moldes da Escola Nacional de Administração (ENA) francesa.[4]

Em 15 de abril de 1952 foi instalado a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), como resultado de duas reuniões, realizadas em Lake Success, nos EUA, e no Rio de Janeiro, de que participaram técnicos brasileiros da FGV e do Governo federal, representante da ONU e professores americanos.

A EBAP se foi estruturando como órgão de ensino, pesquisa e assistência técnica, com cobertura financeira da ONU até 1959, que subsidiou a vinda de professores americanos e o treinamento em nível avançado em administração pública de professores recrutados pela FGV.

Como não podia deixar de ser, o Dasp e a EBAP tinham relações estreitas com o Governo americano, que implantava, em plenitude, a cooperação técnica para o desenvolvimento.

Em 9 de março de 1959, foi assinado um convênio muito importante para a área de administração pública, de conformidade com o Acordo sobre Serviços Técnicos Especiais, entre o Brasil e os EUA, firmado em 1953, designado por PBA-1. O projeto daí decorrente foi designado como Programa de Ensino de Administração Pública e de Empresas. Os conveniantes foram o Ministério da Educação e Cultura, o Departamento Administrativo do Serviço Público, a Fundação Getulio Vargas, a Universidade Federal da Bahia e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo lado brasileiro. O Governo americano foi representado pelo Instituto de Assuntos Interamericanos e pela Missão Norte-Americana de Cooperação Técnica do Brasil (USOM).

O PBA-1 foi a solução estratégica para os problemas de capacitação gerencial no Brasil, cabendo destacar que, entre as premissas que norteavam a organização do plano, a primeira dizia: "(...) O método mais eficiente e prático de atender às necessidades crescentes de pessoal qualificado nas repartições públicas e empresas privadas numa economia industrial e processo de acelerado desenvolvimento e expansão reside na intensificação e gradual ampliação de recursos educacionais de que o Brasil dispõe em matéria de administração pública e de empresas."

Para a consecução do pretendido desenvolvimento, o plano enfatiza a necessidade de formar professores de administração pública e de empresas com vistas a "prover suficiente número de técnicos competentes às repartições públicas e privadas".

Se forem comparados os investimentos feitos em diferentes áreas, apoiadas por acordos de cooperação técnica, verifica-se que a administração foi a segunda área em recursos, só precedida pelo ensino agrícola. Do total de recursos empregados de 1952 até 1963, 39,9% o foram em administração, sendo 22% em administração de empresas e 17,7% em administração pública.

Os bolsistas em administração pública foram encaminhados à Universidade do Sul da Califórnia, que foi o principal órgão formador na área. Contudo, as influências no ensino de administração pública na época não se limitaram ao envio de bolsistas, já que professores americanos acompanharam a EBAP, a UFRS e a UFBA durante o tempo suficiente para a montagem dos programas. Por outro lado, o treinamento daspiano já se tinha consolidado dentro do paradigma dominante nos EUA. Não se pode desconhecer que a EBAP nasceu do Dasp, na medida em que absorveu os seus técnicos, sua ideologia e os próprios conteúdos de ensino dos cursos de treinamento.

Evidentemente, estes paradigmas foram veiculados através dos centros de treinamento do PBA-1, no Brasil e na Universidade do Sul da Califórnia, que foi a instituição treinadora nos EUA. Com o passar dos anos e o desenvolvimento do comportamentalismo, a busca da eficiência foi sendo feita através de técnicas grupais e de competência no relacionamento interpessoal.

As três instituições de ensino beneficiadas pelo acordo – EBAP, UFRS e UFBA – empreenderam,

daí para a frente, esforços em criar, no caso das duas últimas, e em intensificar, no caso da EBAP, o ensino de administração pública, quer em iniciativas de caráter acadêmico (cursos de graduação e pós-graduação de sentido estrito), quer promovendo cursos de aperfeiçoamento para o serviço público, executando projetos de assistência técnica e, com muito menor expressão, realizando pesquisa na área de administração pública.

3.4 *Apogeu e declínio do ensino de administração pública*

A ampliação das três instituições continuou, não só nos anos seguintes, a obedecer a aspectos conjunturais. O pessoal treinado nos EUA, principalmente pela Universidade do Sul Califórnia, envolveu-se com o setor público, ora exercendo funções gerenciais em órgãos do Governo, ora colaborando com a administração pública através de formação de pessoal e assistência técnica. Devem ser destacadas duas instituições que foram criadas (ou podem ser consideradas desdobramentos) das escolas apoiadas pelo Ponto IV, como o Instituto de Serviço Público (ISP), hoje Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público, cujo regimento foi aprovado em 1964 pelo Conselho Universitário da UFBA. No Rio Grande do Sul, a Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (FDRH), criada em 1972, foi idealizada e dirigida, inicialmente, por egressos da USC, professores da UFRS.

Observe-se o entrelaçamento entre o Dasp, a EBAP/FGV e as demais instituições mencionadas e a reforma administrativa, pelo menos até 1973, quando houve uma cisão e a EBAP perdeu uma relativa liderança técnica que tinha sobre os processos de reforma administrativa, que era, de certa forma, a do antigo pessoal daspiano a ela incorporado.

O processo de reforma a partir do segundo Governo Vargas é demorado e pleno de barreiras políticas, colocadas principalmente pelo legislativo. Diversas comissões são constituídas, integradas e/ou coordenadas pela EBAP/FGV.[5]

Como analisa Mitraud (1977), o produto do trabalho dessas comissões não foi substantivamente aproveitado na maior parte, registrando-se apenas a implantação de medidas modernizantes. No entanto, Mitraud considerava "notável o avanço conseguido em termos de concepção, pois os diversos estudos para reorganização geral da administração tornaram possíveis as modificações introduzidas em 1967".

Na década de 60, a reforma administrativa impulsionou decisivamente a EBAP, o ISP e a FDRH. À semelhança de outros países latino-americanos, como o México, a Venezuela e a Colômbia, o Brasil retoma um ciclo reformista na administração pública e insere a modernização administrativa no Plano Nacional de Desenvolvimento. Em 25 de fevereiro de 1967, o Decreto-lei nº 200, lei básica de reforma administrativa, entra em vigor. A responsabilidade central pela execução da reforma cabe à Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa (Semor) que atua através do Escritório da Reforma Administrativa (ERA). A EBAP, o ISP e a FDRH participaram ativamente da reforma administrativa não só nos estados em que eram sediados, mas com ações que tinham abrangência regional e nacional, constituindo-se em pólos de difusão dos princípios da reforma.

Cabe destacar um amplo convênio de cooperação técnica estabelecido entre o Escritório da Reforma Administrativa (ERA) do Ministério de Planejamento e Coordenação Geral e a Fundação Getulio Vargas, em 1971.[6] Criou-se a Coordenação de Assistência Técnica de Reformas Administrativa (Catra) na EBAP, que iria atuar por três anos. Registra Wahrlich que a Catra recebeu solicitações de assistência técnica vindas de quase todos os ministérios. Foram celebrados 16 acordos de assistência técnica com órgãos de administração direta (ministérios) e de administração indireta (universidades, por exemplo), realizando-se diversos trabalhos de porte.

Embora tenha gerado um gigantesco esforço de implantação, a reforma administrativa preconizada pelo Decreto-lei nº 200 incorreu em falhas que reduziram significativamente o seu escopo.

Entre as críticas recebidas quanto ao processo, destaquem-se as relativas ao mecanismo de treinamento então utilizado, qual seja, o uso dos "agentes de reforma" como difusores. Além de se terem treinado principalmente os escalões inferiores, o treinamento recebido foi marcadamente comportamental, com poder restrito de decisão, além de atingir, notadamente, aqueles com pouco poder e ação nas organizações públicas. Por outro lado, o uso extensivo de empresas consultoras para prestação de assistência técnica à reforma trouxe contribuições muitas vezes não identificadas com os valores reformistas.

Seria simplista atribuir-se as falhas da reforma apenas ao tratamento das questões de pessoal, ao treinamento de agentes e à ação das consultoras. De fato, mais uma vez se atrelava a reforma ao desenvolvimento do país, agora em uma ótica de sistemas abertos. Novamente a racionalidade funcional faz parte da ideologia reformista, agora vinculada através de técnicas comportamentalistas.

É de se destacar a marginalização das universidades (com exceção do ISP/UFBA) do processo reformista. Não só os cursos regulares de administração pública não foram utilizados como agentes – utilizando-se empresas de consultoria sob o controle direto da Semor – como não se beneficiaram das inovações quanto a conteúdo ou método então difundidos, pois estavam fora do processo.

Outro fator a considerar seria o destaque dado por Wahrlich (1974) às dificuldades de aplicação dos critérios de gradualismo e seletivismo, o que desmotivou os funcionários, bem como a defasagem entre as escalas salariais do serviço público na época e as existentes no mercado de trabalho, e até, se poderia complementar, nos próprios órgãos de administração indireta do Governo.

Este período – o da década de 70 – caracteriza-se pelo declínio do papel do administrador público e pelo apogeu do tecnocrata, exacerbação máxima da racionalidade funcional e dos princípios desenvolvimentistas.

Publicação recente enfatiza que a administração das empresas estatais no Brasil passou a ser dirigida pelo lema da competência e racionalidade técnica,

especialmente no período de 1967 a 1978, que foi o de sua maior expansão, o que se traduziu em:

a) consideração da conveniência técnica como único critério da decisão ou formulação de alternativas;

b) concentração das empresas nos objetivos e objetos diretos de sua ação;

c) valorização acentuada de modernização da tecnologia para solucionar problemas e desafios empresariais;

d) entendimento de que a competência técnica dispensava ou substituía com vantagem as mediações e transações políticas associadas às estatais.

Estes princípios, aliados à ampla autonomia administrativa de que gozavam as empresas, a frouxidão de controles internos, a ênfase à expansão, dentro de disponibilidade e pleno emprego de recursos, conduziram à montagem e ao funcionamento de grandes estruturas e sistemas dedicados principalmente ao crescimento.

Em 1981, Cavalcanti[7] responde às questões sobre que estruturas institucionais atenderiam às necessidades de educação do administrador público da seguinte forma:

a) escolas independentes ou do sistema universitário federal e estadual que oferecem cursos específicos de graduação em administração pública (o autor dá destaque à EBAP);

b) escolas especializadas, federais e estaduais, subordinadas ou vinculadas a Ministérios e Secretarias de Estado, tais como o Centro de Treinamento para o Desenvolvimento Econômico (Cendec), Escola de Administração Postal, Escola de Administração Fazendária (ESAF), Escola de Polícia e outras;

c) organizações ou órgãos de treinamento de serviços públicos, vinculados ou subordinados à administração direta estadual, tais como a Fundação Escola de Serviço Público (FESP/RJ), a Fundação de Desenvolvimento de Recursos Humanos (FDRH/RS); a Superintendência de Treinamento de Pessoal (Setep/PE) e a Fundação de Desenvolvimento Administrativo (Fundap/SP);

d) empresas privadas de consultoria e desenvolvimento gerencial;

e) órgãos de recursos humanos e centros de treinamento federais e das empresas governamentais, promotores de treinamentos diversos, via contratos com escolas de Administração, com empresas de consultoria e treinamento e mesmo com pessoas físicas: professores universitários, técnicos em geral, profissionais híbridos (técnicos/professores e professores/consultores).

Os programas desenvolvidos por estas organizações, com algumas exceções, foram caudatários da trilha empreendida pelo ensino de administração pública, renovando-se alguns aspectos processuais de ensino (ênfase ao comportamental, uso de estratégias de desenvolvimento organizacional) ainda na ótica de sistemas fechados. Como exceção, deve-se destacar o Cipad da EBAP, uma das raras propostas inovadoras no ensino de administração pública desde sua implantação no Brasil, que, embora calcado em experiência americana, atendeu de modo especial aos requisitos da clientela do serviço público. Deve-se observar, também, que o curso de mestrado da EBAP reorientou-se na década de 70, dando grande ênfase ao ensino de políticas públicas. De certa forma, porém, a EBAP ficou fora dos consideráveis investimentos feitos no ensino de pós-graduação desta década. O Plano Nacional de Treinamento de Executivo, que apoiou a instalação da Coppead/UFRJ (de nítida orientação empresarial), excluiu a EBAP de seu escopo.

Após o apogeu da reforma administrativa, já na década de 70, o ensino de administração pública entra em declínio.

Uma nova conjuntura determina investimentos prioritários na formação do administrador de empresas. Encerra-se um ciclo em que se considerava que a formação do administrador público era um requisito para o desenvolvimento do país. Como se verá a seguir, muito estreita era a relação entre desenvolvimento e formação de recursos humanos.

3.5 *Emergência de um novo paradigma*

Um novo conceito de desenvolvimento emerge. Tendo este novo conceito como referencial, um paradigma se esboça. A seguir, apresentam-se algumas idéias que se delineiam como conteúdo e que, se supõe, irão transformar-se, gradativamente, em matéria de ensino de administração pública, trazendo, como decorrência, novas formas de ensinar e aprender.

Se tomarmos como cenário de administração pública uma sociedade civil com crescente nível de contestação e organização, onde as pressões se exercem mais clara e afirmativamente, onde tende a haver multiplicação e diversificação dos canais de comunicação entre o Estado e a sociedade, onde há demanda cada vez mais ampla da sociedade no sentido de ampliação de seu controle sobre o setor público e onde as negociações e os pactos políticos predominam sobre as decisões técnicas e, principalmente, se há uma crise de legitimidade das instituições públicas e de seu poder, torna-se óbvia uma reconceituação do que seja o desenvolvimento. E o que se observa confrontando a literatura é que desenvolvimento é, agora, um conceito valorativo em outro sentido. Não mais o passaporte para a prosperidade do mundo ocidental, não mais a busca do estágio alcançado por uma sociedade-paradigma. Contudo, se parece fácil dizer o que não é desenvolvimento, talvez seja temerário dizer o que é.

Guerreiro Ramos (1981) registra que "numerosos escritores estão tentando reconceituar desenvolvimento, não como significando o aumento irrestrito do PNB, mais e essencialmente como uma indicação da melhoria qualitativa do ambiente humano e, sobretudo, como processo de equalização social e econômica". Contudo, mesmo reconhecendo o valor substantivo dessas opiniões, o autor contesta as bases das mesmas, ou seja, o "aerialismo" aí embutido e o apoio na teoria social formal.[8]

A este propósito, transcreve-se uma citação do relatório da Brandt Comission ao Secretário-Geral da ONU, em 1980:

"O desenvolvimento nunca será, nem pode ser, definido de modo a agradar a todos. Refere-se ele, falando em termos gerais, ao desejável progresso social e econômico e as pessoas terão opiniões diferentes sobre aquilo que é desejável. É certo que desenvolvimento tem que significar a melhoria das condições de vida, para a qual são essenciais o crescimento econômico e a modernização.

Se não se der, porém, atenção à qualidade do crescimento e à mudança social, não se poderá falar em desenvolvimento. Desenvolvimento é mais do que a passagem da condição de pobre para a de rico, de uma economia rural tradicional para uma sofisticada, carrega ele consigo não apenas a idéia de melhor condição econômica mas também a de maior dignidade humana, mais segurança, justiça e eqüidade."

Se é difícil reconceituar desenvolvimento, talvez se possa inferir o seu sentido através de fragmentos de novas idéias e experiências.

Volta-se às propostas de Guerreiro Ramos, no sentido de "libertar as noções de modernização e desenvolvimento de seu engaste histórico". Propondo uma ruptura ideológica com a ideologia social do Ocidente, diz o autor que este processo é imperativo, ao qué se pretender encontrar uma saída. Destaca, entretanto, que os termos desta ruptura não podem ser encontrados através de nenhuma remodelação da ideologia serialista do Ocidente. E esse rompimento provavelmente não ocorrerá, a menos que os povos sejam ativados para construir imediatamente, partindo daquilo que já têm, uma sociedade racional, entendida em termos substantivos e despojada das atuais conotações serialistas e futuristas. O começo e o fim da história não se constituem de categorias serialistas. Em vez disso, seu significado é apreendido através de compactas experiências de tempo.

O ponto de referência para a ordenação de vida humana associado a um conceito de desenvolvimento não linear e alternativo, que admita e pressuponha e existência de múltiplos enclaves sociais articulados, é o próprio homem em processo de autodesenvolvimento.

Shaffer e Shaller (1982), teóricos da chamada didática comunicativa, destacam o valor das experiências interativas que possibilitam o autodesenvolvimento. Qualquer interação, dizem eles, pressupõe que os homens se reconheçam como sujeitos potenciais e autorealizadores.

Autodesenvolvimento, então, envolve a consciência de si e a consciência do outro, dentro de contextos imperativos de ação. A racionalidade orienta-se, portanto, em dois sentidos: o primeiro, baseado nas necessidades de uma prática técnica, fundamentada no conhecimento das leis da natureza; o segundo, determinado pela necessidade de uma prática social moralmente relevante. Não parece difícil atribuir-se ao primeiro sentido o significado de racionalidade instrumental e, ao segundo, o de racionalidade substantiva. Neste caso, são duas dimensões do mesmo fenômeno: o pensar/agir humano. Autodesenvolvimento dependerá, portanto, não de uma opção por outra direção mas do (des)envolver harmônico de ambas.

Como metodologia, evidencia o valor da pesquisa-ação, que seria o caminho para criar modelos baseados em organização ressocializante e orientados para a clientela de contextos pobres. Na década de 80, Guerreiro Ramos, egresso da USC, teve a oportunidade de iniciar um programa de estudos e pesquisas em administração pública na Universidade Federal de Santa Catarina, após ter escrito *A nova ciência das organizações*. O desenho curricular então elaborado baseia-se no paradigma paraeconômico e nas suas implicações no conceito de vida humana associada. Vamos encontrar, nesta proposta de currículo, as idéias que, embrionariamente, apareciam no artigo de 1970.

Como se observa, o autodesenvolvimento depende de processos de aprendizagem de comunicação e socialização. O indivíduo, para se desenvolver, movimenta-se dentro de esferas de agir comunicativo e adquire autonomia e capacidade de interação. Neste processo, desenvolvem-se formas racionais de agir. A racionalidade se afirma e, como diz Habermas, "a razão se aprende no momento em que ela, enquanto tal, se executa como auto-reflexão".

Não é demais ressalvar, contudo, que o autodesenvolvimento depende da conscientização. Conscientização que, segundo Paulo Freire, é impossível fora da teoria/prática, de reflexão/ação. Contudo, nas palavras de Paulo Freire, "a conscientização não pode escapar aos limites que a realidade histórica lhe impõe. Quer dizer, o esforço de conscientização só apresenta resultados quando se leva em conta sua viabilidade histórica".[9]

De forma direta, são os processos educacionais formais ou não-formais que a sociedade oferece aos responsáveis pelo autodesenvolvimento e, conseqüentemente, pela consolidação do senso de comunidade do indivíduo e pelo desenvolvimento social.

Portanto, a formação de administradores públicos é requisito essencial à institucionalização de uma sociedade multicêntrica e com padrões próprios de desenvolvimento.

A partir deste "mote", pode-se colocar a questão: o que deve ser, então, ensinado em administração Pública, e como, se temos um novo conceito de desenvolvimento no ar e se este conceito tem sido inspirador desta área de ensino no Brasil?

Guerreiro Ramos não encorajava muito a responder a esta pergunta, em 1970. Achava ele muito cedo para se encontrar o "cosmos conceptual" que a matéria reclama, acreditando que se deveria defini-la menos por sentenças conclusivas do que pela ignorância consciente. Contudo, no curso do artigo anteriormente citado, que é quase um marco no estudo do assunto, ele faz algumas colocações que hoje parecem válidas. Diz ele ser a nova administração pública não prescritiva antiescolástica e orientada para a pesquisa-ação. Em outro momento do texto, diz o autor que o que "importa é viver de forma coerente com as premissas de valor de nossa disciplina" e aí situa os problemas correspondentes à otimização de modelos administrativos no contexto latino-americano. Estes problemas merecem um destaque, pois esboçam tendências quanto à matéria (conteúdos) e métodos de ensino.

A primeira colocação feita é a necessidade de habilitar os estudantes a se adequarem à realidade. Segundo Guerreiros Ramos, os estudantes entram em processo de dissonância cognitiva quando se vêem obrigados a encontrar soluções viáveis para problemas reais, já que os países latino-americanos não oferecem condições contextuais à aplicação de "estilos de administração eficazes". Já que o contexto não é de abastança, mudam as prioridades de ensino.

Chama a atenção para a necessidade de mudar a atitude dos administradores sobre a alocação de recursos, dizendo que "uma atitude bem orientada permite ao administrador, mesmo em contextos pobres, descobrir estratégias otimizantes". Põe ênfase na necessidade de preparar administradores sensíveis a requisitos teóricos e operacionais que permitam formular políticas para a região e destaca a natureza interdisciplinar de administração pública.

Delimitação é um conceito-chave neste currículo, aparecendo, explicitamente, em cinco de sete disciplinas e implicitamente nas outras duas.

Tomou-se, quase ao acaso, alguns dos tópicos das ementas do currículo, a seguir parcialmente transcritos:

"Exame das abordagens formais e substantivas da vida humana associada."

"Estudo do processo decisório organizacional e de suas dimensões valorativas e éticas."

"Análise dos limites ecológicos da produção, que focaliza as relações entre recursos renováveis e não-renováveis."

"Avaliação crítica do estado presente da ciência de formulação de políticas públicas."

"Estudo do orçamento público como instrumento político para a alocação ótima de recursos entre uma diversidade de sistemas sociais."

"Exame do contexto societário da tecnologia, da variação de tecnologia e da transferência de tecnologia."

A análise destas ementas permite concluir que as disciplinas têm caráter mais substantivo do que sintático, isto é, são mais orientados para o conteúdo do que para o processo ou sintaxe da disciplina. No entanto, todos os tópicos são iniciados por palavras como "exame", "estudo", "análise", "avaliação", que têm nítida intenção valorativa. Se tomarmos como referência a taxionomia de Bloom, em que avaliação é considerada a mais alta categoria de pensamento, chega-se à conclusão que se pretende, através do currículo, desenvolver habilidades de pensamento superior, com forte ambição crítica.

Quanto à metodologia, encontram-se alguns elementos que possibilitam inferência no plano de ensino da disciplina que Guerreiro Ramos ministrou. Há indicações de leituras para cada encontro e a solicitação de um ensaio que, se recomenda, seja crítico. "Deve ser estalecido um ambiente intelectualmente estimulante e criativo em sala de aula. Cada estudante deve ser uma fonte de conhecimento e informações para o grupo. O instrutor fará preleções e apresentará seus pontos de vistas sobre os temas em discussão."

A eleição da técnica do seminário, em cuja origem está a idéia de semente, parece bastante congruente com o conteúdo. Como se acredita hoje nas ciências de educação, a metodologia decorre da natureza do conhecimento. As questões do método não são formais, mas essenciais. Portanto, uma metodologia deve favorecer a comunicação, antes de tudo, que é a essência da aprendizagem. Como a comunicação é um processo de interação, nela "se transmite não apenas o que havia antes, mas produz-se algo que antes não havia."

É de se supor, portanto, que se tenha favorecido o autodesenvolvimento destas pessoas que aí participaram como alunos, de modo que este autodesenvolvimento os tenha preparado para o desenvolvimento mais amplo.

4. À GUISA DE CONCLUSÃO

Apresentando este exemplo de uma experiência de ensino em administração pública, dentro de um paradigma que se orienta pela racionalidade substantiva predominantemente, o que concluir? Como se colocou no início, não se chegou ainda ao ponto considerado terminal nesta viagem pelos caminhos do ensino de administração pública no Brasil. Este é um trabalho em andamento. Temos apenas uma certeza: não é possível acumular conhecimentos ou justapô-los. Os paradigmas que orientarão o ensino de administração pública estão, de fato, em reconstrução. Ao reconstruir o conteúdo, cabe-nos (re)inventar formas de aprender que lhes façam justiça.

[1] Como lembra Giroux, a escola de Frankfurt não se constituiu em um grupo que partilhasse do mesmo conjunto doutrinário quanto à teoria crítica. Contudo, estes autores tiveram em comum a reconstrução do significado de "emancipação humana", partilhando da teoria crítica, embora de forma não articulada ou pacificamente aceita por todos.

[2] Segundo Paulo Freire, "a reificação consiste em considerar que o homem é capaz de esquecer sua própria condição de autor do mundo que o cerca, e, mais ainda, que a dialética entre o ser produtor e o seu produto não está conscientizada".

[3] Dentre os conceitos normativos que Caiden e Caravantes identificam como norteadores da política do desenvolvimento estão os seguintes: a) o desenvolvimento pode ser dirigido, controlado e planejado de alguma forma por órgãos públicos; b) a melhoria na quantidade e na qualidade de bens e serviços públicos é imperativa para que a probreza seja superada; c) os obstáculos ao desenvolvimento e os problemas de dimensão macro que dificultam o processo social podem ser vencidos.

[4] A Escola Nacional de Administração (ENA) foi criada em 1848 e funcionou até 1849, quando entrou em recesso, para reaparecer como projeto de 1937.

[5] O primeiro destes grupos foi constituído por Getúlio Vargas em 1952 e é integrado por Simões Lopes, Roberto Campos e Sebastião Santana e Silva. Getulio Vargas solicita estudos que vão resultar na Lei nº 3.563/53, da Câmara dos Deputados, que propõe a reorganização da administração federal. Não sendo aprovada, cria-se a Comissão de Estudos e Projetos Administrativos (CEPA) em 1956, integrada pelos técnicos do Dasp já mencionados, que trabalhou durante todo o qüinqüênio Kubitschek. O produto de trabalho da CEPA foi parcialmente aproveitado, mas a parte mais substantiva de suas recomendações não foi utilizada. Em 1956, cria-se a Comissão de Simplificação Burocrática (COSB) junto ao Dasp, a quem cabia executar alguns estudos especiais sobre delegação de competências, estruturas e rotinas dos ministérios e assuntos correlatos. A criação do Ministério de Reforma Administrativa no Governo João Goulart originou a criação da Comissão Amaral Peixoto, que teve por objeto de trabalho a reforma dos serviços públicos federais. A comissão apresentou quatro projetos, sendo o principal deles o Anteprojeto de Lei Orgânica do Sistema Administrativo Federal, que não foi também aprovado pelo Congresso. O Governo Castelo Branco decide implantar a reforma administrativa por meio de decreto-lei. A Comissão Especial de Estudos de Reforma Administrativa (Comestra) foi criada em 1946, tendo por finalidade o resultado de projetos já elaborados e a proposta de outros considerados necessários à melhoria da administração. O Anteprojeto de Lei de Reforma Administrativa encaminhado ao ministro do planejamento deu origem ao Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que, segundo Mitraud, constitui marco dos mais relevantes da história administrativa brasileira.

[6] Com a EBAP, a Secretaria-Geral de Planejamento celebrou, em 1971, o Convênio de Assistência Técnica para a Reforma Administrativa, com vistas à reorganização de vários ministérios e entidades públicas, totalizando 16 grandes projetos. O programa de reforma administrativa do estado da Bahia, bem como de outros estados do Nordeste, foi desenvolvido pela Escola de Administração da UFBA e pelo ISP. Diz João Eurico Mata que, em 17 anos, 4.500 pessoas participaram dos programas e cursos de treinamento para servidores públicos. Cerca de 1.160 pessoas entre técnicos, empresários e políticos, participaram de 19 simpósios sobre políticas governamentais de março a agosto de 1965. No período 1965-70, o ISP produziu 239 documentos técnicos, envolvendo-se decisivamente na reforma universitária. A FDRH foi uma evolução do Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos para a Administração Estadual (Cedrae), vinculado à Junta Coordenadora de Reforma Administrativa. A FDRH incorpora o patrimônio e a estrutura da Cedrae, cabendo-lhe, inicialmente, o atendimento da clientela da administração pública.

[7] O autor não menciona dois órgãos que não se enquadram nas categorias apresentadas: o Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da UFRS e o Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP) da UFBA, que tiveram suas origens no Ponto IV e são centros de treinamento ligados a universidades, mas com autonomia de ação. No período, porém, a ação desses dois órgãos foi bastante desativada.

[8] Diz Guerreiro Ramos, em *A nova ciência das Organizações*: "A noção de que a história revela seu significado através de uma série de estágios empírico-temporais é comum ao acadêmico liberal de tipo padrão, tanto quanto aos teóricos marxistas e neomarxistas. (...) Nos escritos dos epígonos do Iluminismo, o tempo em que supostamente a natureza humana se atualiza é essencialmente serializado. Através de distintos graus qualitativos de atualização, que correspondem a diversos degraus existentes numa espécie ascendente e seriada de tempo, a natureza humana muda sua estrutura. Além disto, nesta perspectiva iluminista existe um momento histórico culminante em que a natureza humana alcança seu estágio final e perfeito (...). Quando avaliada em comparação com a estrutura que supostamente deve alcançar em sua fase culminante, a existência humana, em períodos históricos anteriores, é considerada imperfeita. E, na medida em que nem todas as sociedades contemporâneas tenham atingido simultaneamente o mesmo grau de progresso, a existência humana nessas sociedades menos desenvolvidas, que caminham atrás das mais avançadas ou mesmo historicamente em fase terminal, é também, necessariamente, imperfeita. Por exemplo, a noção de Terceiro Mundo reflete a visão serialista da história de hoje, já que pressupõe o segundo e o primeiro" (p. 39).

[9] Paulo Freire reviu o conceito de conscientização em entrevista dada a Carlos Alberto Torres, publicada em *Diálogo com Paulo Freire, São Paulo, Loyola*, 1979.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bellack, Arno *La estructura del conocimiento y el curriculum.* mimeogr.

Caiden, Gerald & Caravantes, Geraldo. Reconsideração do conceito de desenvolvimento. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, *16* (1): 4-16, jan./mar. 1982.

Caravantes, Geraldo. *Tecnologia apropriada para o desenvolvimento de recursos humanos no setor público* – uma nova abordagem. mimeogr.

Cavalcanti, Bianor Scelza. Formação do administrador público: alternativas em debate. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, *15* (3): 31-53, jul./set. 1981.

Dalland, Robert. *Administração pública como uma ciência política no contexto brasileiro. Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, *3* (2): 73-94, jul./dez. 1969.

Giroux, Henry. *Pedagogia radical.* Trad. Dagmar Ribas. São Paulo, Cortez, 1983.

Guerreiro Ramos, Alberto. *Administração e estratégia de desenvolvimento.* Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1966.

———. *A nova ciência das organizações:* uma reconceituação da riqueza das nações. Trad. Mary Carvalho. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1981.

———. A modernização em nova perspectiva em busca de um modelo de possibilidades. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, *17* (1): 5-31, jan./mar. 1983.

———. A nova ignorância e o futuro administrativo da América Latina. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, *17* (1): 32-65, jan./mar. 1983.

Habermas, Jurgen. *Para a reconstrução do materialismo histórico*. Trad. Carlo Coutinho. Rio de Janeiro, Brasiliense, 1983.

Kuhn, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. Trad. Beatriz Viana Boeira. São Paulo, Perspectiva, 1975.

Manheim, Karl. *O homem e a sociedade*. Rio de Janeiro, Zahar, 1962.

Marcuse, Herbert. *One dimensional man*. Boston, Beacon Press, 1964.

Mitraud, Allison et alii. Panorama de administração federal brasileira e reforma administrativa. *Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro*, Fundação Getulio Vargas, *11* (4): 165-99, out./dez. 1977.

Nascimento, Kleber. Reflexões sobre estratégia de reforma administrativa: a experiência federal brasileira. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, (1): 11-50, 1º sem. 1967.

PBA-1. *Project Agreement between the International Cooperation Administration (ICA), an agency of the Government of the United States of America, and various agencies of the Government of the United States of Brasil.*

Procenge. *A Administração de empresas públicas num contexto de escassez de recursos e mudança ambiental.* Recife, 1982.

Shafer, Karl-Herman & Schaler, Klaus. *Ciência educadora crítica e didática comunicativa*. Trad. Margit Marticine. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1982.

Silva, Benedicto. Gênesis do ensino de administração pública no Brasil. *Cadernos da EBAP*, Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 1952.

Silva, Paulo Veira da. Entrevista realizada em João Pessoal em 30.9.83.

Simões Lopes, Luiz. Entrevista realizada na EBAP/FGV em 13-10-82.

Universidade Federal de Santa Catarina. Programa acadêmico e de pesquisa em planejamento governamental. Síntese de aula inaugural do Prof. Alberto Guerreiro Ramos. *Cadernos dos Cursos de Pós-Graduação em Administração*, Florianópolis, UFSC, 1980.

Villa-Alvarez, Florindo. Entrevista realizada na EBAP/FGV em 12.10.82.

Wahrlich, Beatriz. *A reforma administrativa na era de Vargas*. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1983.

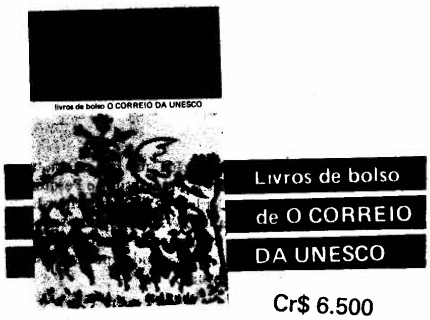
———. Reforma administrativa na América Latina: semelhanças e diferenças entre cinco experiências nacionais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, *8* (4): 5-47, out./dez. 1974.

——— Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, *8*: 27-75, abr./jun. 1974.

O Homem é agressivo por instinto?

A PAZ: e o homem, e o desenvolvimento, e a guerra, e a sobrevivência, e a nova ordem mundial.

Tudo isso você lerá no livro de Eduardo Haro Tecglen, *O Homem e a Paz*, nº 10 da série Bolsilivros da Unesco, mais um lançamento oportuno da Fundação Getulio Vargas.



Cr$ 6.500

Nas livrarias da FGV:
Rio — Praia de Botafogo, 188
Av. Presidente Wilson, 228-A
São Paulo — Av. Nove de Julho, 2029
Brasília — CLS 104, Bloco A, loja 37

Ou peça pelo Reembolso Postal:
FGV/Editora - Divisão de Vendas
Caixa Postal 9052
20.000 - Rio de Janeiro - RJ

Autores contemporâneos em Administração Brasileira

Anexo 3.3

A Perduração de um Mestre e uma Agenda de Pesquisa na Educação de Administradores: artesanato de si, memória dos outros e legados de ensino

Tânia Fischer*

Resumo

Tendo a vida de professor de Alberto Guerreiro Ramos como referência empírica e inspiração, este artigo pretende sinalizar para as possibilidades da pesquisa sobre a vida e obra de professores da administração, pois a trajetória dos mesmos contribui para compreendermos o contexto de ensino do presente e os movimentos de convergência e dissonância de campos estruturantes das áreas de administração. O que se propõe, para trabalhos futuros, é destacar a importância de uma agenda de questões de pesquisa sobre a história do ensino de administração com os seguintes focos e níveis de análise: (1) a vida dos mestres referenciais, enquanto construções artesanais de si e sua perduração na memória dos outros; (2) os legados de ensino desde as aulas até os projetos curriculares que se repetem e perduram como cursos de graduação e pós-graduação em administração; (3) a história das instituições de ensino de administração no Brasil; (4) a história das disciplinas ou a história da evolução do pensamento na área de administração, considerando-a, na verdade, uma interdisciplina confluente de diversos campos de saberes e práticas. Ou seja, propõe-se uma agenda de questões de pesquisa sobre o ensino de administração e algumas estratégias de institucionalização de um campo temático que articule as disciplinas de administração, história e a história do ensino de administração.

Palavras-chave: Educação de administradores. Ensino de administração. Mestres em administração.

The Lasting Contribution of a Master and a Research Agenda in the Education of Business Administrators: craft, memory and the legacy of teaching

Abstract

Using the life of Alberto Guerreiro Ramos as both an empirical reference point and a source of inspiration, this article attempts to highlight some research opportunities concerning the life and work of lecturers in business administration as their stories help in understanding the context of teaching and the movements of convergence and dissonance in the fields of business administration. What we propose for future work is a series of research questions regarding the history of the teaching of business administration with the following foci and levels of analysis: (1) the life of the key masters, as artisanal constructions in themselves and of their longevity in the memory of others; (2) legacies, from classes to curricular projects, that are repeated and have longevity, such as graduate and post-graduate courses in business administration; (3) the history of institutions that teach business administration in Brazil; (4) the history of the disciplines or of the evolution of thought in the overall sphere of business administration, which actually considers it an interdisciplinarity within which diverse fields of knowledge and practice converge. In other words we propose an agenda of research questions concerning the teaching of business administration and certain strategies for the institutionalization of a thematic field that brings together the disciplines of business administration, history and the history of teaching business administration.

Keywords: Business administration teaching, Teaching business administrators, Masters in Business Administration

** Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo/USP. Professora do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia. e do Centro Interdisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS/UFBA. Endereço: Av. Miguel Calmon, s/n. Salvador/BA. CEP: 40110.170. E-mail:nepol@ufba.br*

Tânia Fischer

Mas será que de tudo isto fica alguma coisa?
Alberto Guerreiro Ramos

De tudo ficou um pouco, ficou um pouco de tudo.
Carlos Drummond de Andrade

O Retorno do Guerreiro e uma Agenda de Pesquisa

Os mestres que elaboraram teorias seminais e construíram instituições e programas de ensino, são recordados por discípulos em atividade acadêmica. Alguns são objetos de culto e de movimentos de resgate, como ocorre atualmente com Celso Furtado, Gilberto Freiye, Milton Santos, Maurício Tragtemberg, Fernando Prestes Mota e Alberto Guerreiro Ramos. Estes são estudados por grupos de pesquisadores da área de Estudos Organizacionais (WAIANDT, 2009).

Dentre esses autores, Guerreiro Ramos é um dos mais identificados com o ofício artesanal da docência. Guerreiro exerceu a docência como a atividade mais permanente de sua vida de 67 anos. Seus movimentos entre instituições e países foram de partidas e retornos.

Volta-se, neste texto, a uma questão já discutida anteriormente: "A docência é um ofício? O quanto de arte existe neste ofício? Ofício evoca maestria e qualificação, identidade corporativa e comunidade de práticas" (FISCHER, 2005, p.183).

Arroyo (2002) lembra que o ofício remete a um passado artesanal, ao saber perito e criativo. A docência é um fazer relacional, um construir e reconstruir pessoas em processos de formação, o que requer um permanente construir-se a si mesmo, uma invenção de si.

Como sociólogo e autor consagrado, Guerreiro Ramos criou conceitos, construiu categorias de análise e perspectivas metodológicas que são identificáveis nos projetos de pesquisa, na produção acadêmica e em projetos curriculares de cursos de graduação e pós-graduação em Administração conduzidas por gerações de professores que conviveram, ou não, com o mestre.

É, principalmente, como professor que Alberto Guerreiro Ramos pratica o artesanato de si e constrói um referencial de mestre que se mantém na memória dos muitos discípulos seduzidos pelo vigor de sua obra.

O foco investigativo no mestre ocorre de acordo não apenas com uma agenda de questões, mas um delineamento estratégico que institucionaliza a pesquisa em ensino de administração, tendo como inspiração Alberto Guerreiro Ramos como um professor e um ser humano antes do mito.

Partimos do pressuposto de que, se fizermos as perguntas adequadas, poderemos encontrar respostas que nos informem sobre os mestres e suas circunstâncias e sobre como desvendar as construções sociais do presente a partir de resíduos e legados do passado.

Duas teses de doutorado de épocas distintas (FISCHER, 1984; WAIANDT, 2009), respectivamente, sobre a história do ensino de administração pública e sobre a história dos estudos organizacionais no Brasil, foram consultadas na elaboração deste texto. As teses valeram-se de fontes primárias (entrevistas) e ampla análise documental. Além disto, houve entrevistas com ex-discípulos de Alberto Guerreiro Ramos, para confirmar ou ampliar dados e percepções anteriores, bem como consulta a documentos acadêmicos.

Mestres Referenciais e a História de Ensino de Administração

Neste texto, consideram-se referências sobre a história de educação na perspectiva da história nova, que compreende vida de mestres, narrativas institucionais e história de disciplinas, dando maior centralidade ao sujeito

(SAMFELICE; SAVIANI; LOMBARDI, 2006; SAVIANI, 2008; NÓVOA, 2005; MOMBERGER, 2008; JOSSO, 2004).

A história do ensino de administração ou da educação de administração muito tem a ganhar no diálogo com a história da educação que, por sua vez, alinha-se com a renovação da historiografia (SANFELICE; SAVIANI;LOMBARDI, 2006).

A vida de professores e seus efeitos na construção de instituições e na arquitetura do conhecimento, traduzidas em matérias, disciplinas e tramas curriculares, tornam-se objetos de investigação na área de educação nos anos oitenta. Lembra Nóvoa (2005 p.13) que, no ano de 1984, a literatura pedagógica foi invadida por estudos sobre "a vida dos professores, as carreiras, os percursos profissionais, as biografias e auto-biografias docentes ou o desenvolvimento profissional dos professores''.

Tais estudos, segundo o autor, estão no cerne do processo identitário da profissão, e não são um produto ou uma propriedade, mas um processo. "A construção de identidade passa sempre por um processo complexo, ao qual cada um se apropria do sentido de sua história pessoal e profissional" (DOMINICÈ, 2008, p. 25).

As pesquisas sobre vida de professores marcam o retorno e a centralidade do sujeito no movimento que discute o ofício do professor. A formação de um professor é o resultado das "artes do tempo", isto é, o professor se constrói como pessoa e faz uma opção profissional pela docência que transforma a vida em "projeto de conhecimento e projeto de formação" (JOSSO, 2004, p. 197).

Passegi e Barbosa (2008) destacam a figura do "indivíduo projeto", de pessoa que percebe o que está sendo e não pode mais ser, e no que deve (ou pode) ainda se tornar.

Como reitera Perre Dominicè (2008), "a formação da vida adulta deve, portanto, beneficiar-se de uma pluralidade de suportes educativos, culturais e afetivos, assim como de espaços diversificados de socialização" (DOMINICÈ, 2008, p.46)

O professor é identificado pela área de conhecimento e matéria de ensino que escolheu. O seu destino e representatividade dependerão do que dispõe para trabalhar, artesanalmente, o seu ofício.

Se a aproximação entre administração e história é ainda um movimento recente (COSTA; BARROS; MARTINS, 2009), a história do ensino de administração é um campo que registra poucos estudos (COVRE, 1981; FISCHER, 1984; FACHIN, 2006; WAIANDT, 2009; NICOLINI, 2007) e pode ser considerado um território com muito por explorar, especialmente se considerarmos as contribuições que a história da educação pode dar à história do ensino de administração, e ser entendida como um importante sub-campo do ensino e pesquisa em administração.

Se Alberto Guerreiro Ramos merece ser o foco de uma pesquisa historiográfica para se compreender não apenas o mestre em suas circunstâncias, mas os contextos de ensino de administração para os quais contribuiu, justifica-se a proposta de uma agenda de pesquisa sobre a história do ensino de administração que complemente as três categorias de estudo propostas por Costa, Barros e Martins (2009); quais sejam: (1) a história dos negócios ou empresarial; (2) a história da gestão e (3) a história organizacional.

Desta forma, a, trajetória das áreas de conhecimento e das disciplinas como nível de análise é o pilar epistêmico que sustenta outros três, a saber: (1) o desenvolvimento das instituições ou as narrativas institucionais e organizacionais; (2) os legados de ensino, ou a história dos currículos, dos programas e modos de ensinar e aprender; e (3) a vida dos mestres que construíram, a partir de seu trabalho docente, campos temáticos, formas de ensinar, organizações e instituições.

A primeira abordagem que aqui se faz é a vida do mestre referencial, que corresponde ao primeiro nível e análise da pesquisa historiográfica sobre o ensino de Administração. Tendo a vida do cidadão e professor Alberto Guerreiro Ramos como mote, formulam-se primeiras questões de pesquisa que se valem da memória de outros (discípulos e pares) e dos resíduos de legados de ensino (currículos e programas), os quais se tornam componentes explicativos de sagas institucionais e de história dos campos de Administração Pública e dos Estudos Organizacionais.

Uma primeira aproximação com a vida e obra de Guerreiro Ramos possibilita encontrar resíduos de sua trajetória nos registros de eventos em sua homenagem, nos depoimentos de antigos discípulos e novos admiradores. Como afirma Monberger (2008), os seres humanos cumprem ciclos de vida que se articulam e se interpenetram como espirais de realizações e questões respondidas e por responder.

O ciclo formativo e o de atuação como ser social e profissional distinguem-se somente quando os recortarmos como objetos de pesquisa. Assim sendo, consideramos a história de vida nos primeiros anos como o tempo em que se definem os rumos do adulto enquanto indivíduo e ser social, para daí recolhermos pistas das vivências de dois movimentos da vida do mestre que podem se constituir em questões de pesquisa. No caso com que se trabalha neste texto, o primeiro momento é o da formação juvenil, no qual se identifica o papel de um mentor e de uma instituição, para ilustrar o potencial investigativo de pessoas e organizações de ensino como representativos de contextos formativos espaciais e temporais.

O segundo momento da vida é o da sua atuação como profissional exercendo papéis distintos e deixando diversos legados como técnico, militante, político, cientista social e docente, nosso foco nesta proposta de agenda.

Seus discípulos são as principais fontes de pesquisa, bem como os documentos acadêmicos que confirmam os legados de ensino que deixou como cientista social, formulador de políticas e de projetos acadêmicos e, principalmente, como professor.

Artesanato de Si, Memórias dos Outros e Legados de Ensino como Pistas de Investigação

Ao se iniciar uma primeira exploração da vida de Alberto Guerreiro Ramos como professor, encontraram-se mais perguntas do que respostas imediatas, mais pistas de investigação do que caminhos.

Uma personalidade tão complexa – que viveu intensamente momentos especiais na construção do *ethos* identitário nacional, como foram os anos do desenvolvimentismo sessentista, e que sintetizou, no exercício da docência, experiências como técnico daspiano (DASP / Departamento Administrativo do Serviço Público), parlamentar, criador do Instituto de Estudos Brasileiros (ISEB), bem como outras experiências de vida (poeta, jovem integralista, polemista, articulista) – deixa tantas pistas de investigação que, como nos bons romances policiais, mais confundem do que orientam, já que a dualidade inicial registrada em sua poesia transforma-se em multiplicidade de papéis, complexos e superpostos.

Matta (2009), ao resenhar a tese que Alberto Guerreiro Ramos apresentou ao concurso para técnico em Administração do quadro permanente do DASP, em 1943, rememora um conjunto significativo de experiências que sinalizam para o que viria depois:

> Aquele jovem mestiço santamarense, que em 1939, aos 23 anos, deixou a calorosa Salvador da década dos 1930, de seus estudos ginasiais; de sua adolescente militância, aos 17 anos, na Juventude Integralista (com Rômulo Barreto de Almeida e Rafael Felloni de Mattos, entre tantos outros), de seus escritos juvenis com Afrânio Coutinho (amizade que romperiam mais tarde), de crítica ao "bachalerismo" de Rui Barbosa e de louvor à "sociologia em mangas de camisa" de Tobias Barreto, publicados em 1936 na Revista da Bahia, patrocinada pelo Manuel Pinto de Aguiar, gerente da Caixa Econômica na Bahia; de seus poemas livres, por vezes satíricos, mas de vocação religiosa, senão cristã e católica, dedicados ao teólogo russo branco Nicolas Berdiaeff e publicados no opúsculo O Drama de Ser Dois, 1937, 45 págs., que ele hesitadamente renegaria, mais tarde; de suas aulas particulares de matemática, para vestibulandos de direito.... (MATTA, 2009, p 20).

Guerreiro Ramos assinala que "nenhum profissional carece mais do que o administrador de disciplinar a sua imaginação, a fim de desempenhar o seu papel de agente ativo de mudanças sociais, do desenvolvimento, em suma". (RAMOS, 1950, p 25). Esta exortação não seria aplicável aos professores, seres em perpétua construção?

O "artesanato intelectual" de Charles Wright Mils (2009), uma de suas referências teóricas, pode ser aplicado à construção que Guerreiro fez de si mesmo:

> Para o cientista social individual que se sente parte da tradição clássica, a ciência social é a prática de ofício... O conhecimento é uma escolha tanto de um modo de vida quanto de uma carreira; quer o saiba ou não, o trabalhador intelectual forma-se a si próprio à medida em que trabalha para o aperfeiçoamento de seu ofício, para realizar suas próprias potencialidades e quaisquer oportunidades que surjam em seu caminho, ele constrói um caráter que tem como núcleo as qualidades de um bom trabalhador (MILS, 2009, p.12).

Salm (2009) forneceu um dado esclarecedor sobre Guerreiro, quando afirma que o mestre, em sua juventude, foi tutorado por um monge beneditino que o iniciou em leituras filosóficas e teológicas, base teórica que o acompanharia pela vida.

O ginásio da Bahia, também conhecido como Colégio Central, foi a instituição referencial na formação intelectual da geração que viveu intensamente os anos desenvolvimentistas no Brasil, entre as décadas de cinqüenta e sessenta. Duas linhas de formação intelectual podem ser distinguidas a partir da contribuição destas pessoas e instituições.

Enquanto o Mosteiro de São Bento foi um espaço de leituras, reflexões e discussões filosóficas, o Ginásio da Bahia teve a missão de formar as "individualidades condutoras", ou seja, homens que assumiram as responsabilidades maiores dentro da sociedade e da nação" (LUZ; SILVA, 2008, p 196). O currículo do Ginásio da Bahia foi instituído por decreto em 1936, assinado pelo ministro Gustavo Capanema, do Governo Getulio Vargas, e visava proporcionar cultura geral e humanística e um forte sentimento de racionalidade, traduzida em demonstrações patrióticas, como sessões cívicas, desfiles escolares e exibições de cantos orfeônicos (LUZ; SILVA, 2008).

Segundo os autores,

> A Juventude brasileira é convocada, pelo Estado, para ir as ruas demonstrar o seu amor à pátria.
> Uma 'pátria moral' alicerce e referência para os cidadãos...
> Esse amor deve estar relacionado a uma pátria sem dimensões partidárias, rivalidades regionais, infiltrações estrangeiras, idéias internacionalistas, tais como a dos cupins bolchevistas" (LUZ; SILVA, 2008, p 197).

Para o Ginásio da Bahia, seguiam os melhores alunos de escolas públicas e particulares, sendo o "exame de admissão" o corte meritocrático. Instituição que acolhia todas as classes sociais, o Ginásio formava o "intelectual universal", conforme caracterizado por Michel Foucault (FOUCAULT, 1984, p.85), com base em Ciências Sociais e uma bagagem ideológica nacionalista, em tempos da ditadura varguista, a qual contracenou politicamente com o fascismo.

Uma primeira e instigante questão de pesquisa tem a ver com os anos iniciais de formação, por um lado, abrindo-se para Guerreiro o campo das ciências sociais, e, por outro, comprometendo os jovens da época com exacerbados ideais nacionalistas que levaram alguns, como o próprio Guerreiro, à militância no movimento integralista.

Não estariam aí as raízes do engajamento defendido com paixão, do humanismo radical, do pragmatismo crítico e das propostas de desenhos de sistemas sociais que vão se definir no Guerreiro adulto?

Do *O drama de ser dois*, pode-se destacar uma formação interdisciplinar em Direito e Ciências Sociais, o que pode levar a indagações sobre a eficiente atuação como burocrata daspiano e o forte teor regulacionista de diversos projetos de lei que apresentou, se for considerada a perspectiva jurídica. O sociólogo aparece com ênfase em muitos desses pronunciamentos sobre a política e a vida nacional, consolidando-se como autor referencial.

A atuação de Guerreiro Ramos como parlamentar ensejaria muitos projetos de pesquisa, mas pode-se destacar o que, talvez, tenha impactado mais no ensino de administração, qual seja, o projeto que dispõe sobre o exercício da profissão de técnico em administração, em 1963.

Pergunta-se: qual foi a relação entre a regulamentação de profissão e a expansão das escolas de administração no âmbito do programa de apoio ao ensino de Administração Pública e de Empresas, implantado no Brasil em acordo com o governo americano, conforme identificado por Fischer (1984)?

Ainda não foi pesquisado o efeito de regulação sobre a expansão das escolas e cursos, e seria interessante discutir esse tema no momento em que a área de administração tem sido objeto de intenções de desregulamentação, a exemplo do que ocorreu, em 2009, com a profissão de jornalista.

Uma outra fonte de questões seria a atuação de Guerreiro no movimento desenvolvimentista, consagrado com a institucionalização do Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB), para o qual convergiram os pensadores principais daquele tempo.

Nos anos sessenta, o nacional desenvolvimentismo foi a ancoragem desses intelectuais progressistas, como Guerreiro Ramos. O ISEB vai influenciar, segundo Paiva (1985) também o pensamento de Paulo Freire. Apesar de seguirem caminhos diferentes, os dois têm em comum um compromisso com a ação socialmente engajada. Neste contexto, o humanismo crítico radical é assumido por Guerreiro Ramos na Sociologia e por Paulo Freire na Educação.

Ao integrar o Instituto Superior de Estudos Brasileiros de 1956 a 1959, como chefe do Departamento de Sociologia, Guerreiro Ramos colabora para a contextualização de uma época, orientado por ideais desenvolvimentistas de forte cunho nacionalista, que já estavam presentes na sua obra.

Guerreiro Ramos encontrará no ISEB um espaço privilegiado para externar suas idéias que, logo após, levaria para a tribuna política, como deputado, e, principalmente, incorporar tais experiências em suas obras seminais utilizadas como literatura nos cursos de administração de hoje, conforme Waiandt (2009).

Neste contexto, uma questão relevante seria a identificação das obras de Guerreiro - tais como *Administração e estratégia de desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial de administração*, de 1966, e *A nova ciência das organizações: uma reconceituação de riqueza das nações*, de 1981, ambas editadas pela Fundação Getulio Vargas - , vis a vis, aos planos de ensino dos professores que adotam essas obras e de quanto as idéias desenvolvimentistas de caráter eminentemente nacionalista e fortemente marcados por valores de um "homem parentético" são perduráveis hoje como matéria de ensino e estão influenciando o novo ciclo desenvolvimentista no Brasil pós-crise de 2008.

Mas a questão mais relevante de todas pode estar contida na afirmação de Hélio Jaguaribe, seu contemporâneo e aliado no ISEB, e se prende à autoconstrução de um intelectual que aprendeu a ser professor:

> Guerreiro era um grande autodidata, como todos os grandes pensadores. Na verdade os grandes pensadores são exatamente aqueles que ensinam a pensar, e que entre outras razões porque passam a pensar por conta própria. Guerreiro, extraordinário autodidata, compreendeu, de maneira muito perceptiva, o que a ciência social podia oferecer, no princípio da década de 40, que foi o período da sua formação. Creio que o seu principal vetor intelectual, naquele momento, era a obra de Gurvitch, e toda a evolução de Gurvitch para o que este veio a chamar de hiper-empirísmo-dialético, temática que Guerreiro comandava com enorme proficiência, mas a partir da qual ele extraiu uma configuração própria. Não era um epígono, um mero reprodutor de idéias externas. Ele foi um reelaborador, um sintetizador das coisas que existiam na cultura de seu tempo. Ele soube enquadrá-las, de um lado, dentro de uma perspectiva da sua própria personalidade e, por outro, em função da situação brasileira (JAGUARIBE, 1983, p.64).

Foi como professor e pesquisador que Guerreiro Ramos construiu um modelo de ação social que perdura de muitas formas. Foi docente visitante da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas e, após, professor permanente da Universidade do Sul da Califórnia, até a sua morte.

Seus discípulos podem ser identificados em dois grandes círculos. No primeiro, estão aqueles que conviveram com o mestre, assistiram suas aulas e receberam orientação em teses e dissertações. Muitos deles relatam situações de convív-

vio e amizades, como caminhadas pelo campus da USC, visitas à casa do mestre e telefonemas com cobranças de leituras em horas tardias, conforme depoimentos dos professores Heidmamn[1] e Salm[2].

Assim, como tinha relações tutoriais com alunos e orientandos, o professor trabalhava com grupos e criava situações instigantes. Um relato sobre uma experiência de aprendizagem de grupo é relatada por Kieling (1983), revelando, metaforicamente, o poder do mestre:

> Era uma vez um grupo de despreocupados e inocentes jovens aldeões – já não tão jovens assim – que andavam inconseqüentemente pelas estradas de um bosque verde a amarelo quando, sob a espreita de um ardiloso e brilhante aprendiz de feiticeiro, foram capturados e entregues à guarda de um bruxo. Um bruxo desconhecido, mas que se sabia detentor de uma medicina muito forte.
>
> Após um ano e vários meses expostos às alquimias intelectuais desse bruxo e submetidos a um esforço físico brutal e desumano, o grupo foi libertado, agora um pouco reduzido, porque nem todos tiveram condições de suportar aquela carga.
>
> Uma coisa, no entanto, ficou certa: não eram mais as mesmas pessoas. Algumas alquimias lhes foram ensinadas, incipientes ainda, mas seguramente elas são muito fortes. Outras lhes foram somente mostradas. Muitas chaves lhes foram dadas e a inconseqüência deu lugar a uma agenda de trabalhos (KIELING, 1983, p.183).

Assim, Antônio Carlos Kieling, então presidente da Fundação Instituto Técnico de Planejamento do Estado de Santa Catarina, metaforiza a experiência vivida pelo grupo de alunos do curso de mestrado em Planejamento Governamental; os aldeões. O aprendiz de feiticeiro era Ubiratan Rezende, que chegou a ser indicado como o herdeiro intelectual do mestre pela própria USC, e o bruxo era, obviamente, Guerreiro Ramos, organizador do curso que vai se transformar em um legado curricular perdurável, mesmo que tenha ocorrido somente uma vez.

Além da atuação como professor, que faz parte da "memória dos outros", que legados de ensino deixou Guerreiro Ramos?

Um legado curricular é uma organização de ensino que contém em si uma identidade construída coletivamente, ou seja, é uma herança que pode perdurar muito além dos criadores dos projetos curriculares, para o bem, e para o mal, considerando a inércia que prevalece após a institucionalização de um curso (FISCHER, 2005).

O curso de mestrado em Planejamento Governamental da Universidade de Santa Catarina mais do que inspirado, foi estruturado a partir da contribuição teórica de Guerreiro Ramos aos estudos organizacionais, sintetizada em *A nova ciência das organizações*, seu último livro. A postura de Guerreiro Ramos como professor e seus valores de humanista radical estão expressos nas estratégias metodológicas previstas pelo programa e desenvolvidos na única versão do curso.

> A localização do curso no estado de Santa Catarina foi valorizada pela robustez da economia do estado e suas dimensões viáveis, exemplificando estas condições no equilíbrio entre agricultura e indústria; na convivência da pequena média e grande empresa, bem como a *sensibilidade aos parâmetros ecológicos da produção* (Projeto do curso, 1983, p.2)[3].

O desenho curricular então elaborado baseou-se no paradigma paraeconômico e suas implicações, bem como no consenso de vida humana associada. Propõe-se a constituição do grupo como uma comunidade de aprendizagem, esperando-se que cada aluno atue como um *referente de conhecimentos.*

O programa de Planejamento Governamental foi desenvolvido uma só vez pela USC, tendo admitido vinte alunos. Para essa mudança, contribuíram também, e decisivamente, professores recrutados em outras instituições americanas e européias, além da USC.

[1]Entrevista com Francisco Gabriel Heidmann, realizada em, 21 de setembro de 2009, Florianópolis.
[2]Entrevista com José, Francisco Salm, realizada em, 23 de abril de 2009, Florianópolis.
[3]Universidade Federal de Santa Catarina. Projeto de Mestrado em Planejamento Governamental. Florianópolis, 1983.

O curso foi reformulado em 1983 com a desistência de Guerreiro Ramos de manter o projeto, reconhecendo dificuldades institucionais, como lembra o professor José Salm, em seu depoimento (2009), sobre a experiência.

Um tão rápido descarte do curso leva à pergunta sobre os motivos que teriam levado ao ocorrido. Uma primeira hipótese é a suposição de que o curso reunisse imaginação e pretensões utópicas demais para a democracia dos anos 80. No entanto, verifica-se a perduração dos legados curriculares em disciplinas dos currículos atuais.

Segundo achados da tese de doutoramento de Waiandt (2009), em sete programas de disciplinas de Estudos Organizacionais, em um total de 15 professores destacados no campo, utiliza-se como livro texto *A nova ciência das organizações,* assim como os conteúdos são ancorados na obra de Guerreiro Ramos. O já citado grupo de docentes que resgata autores brasileiros destaca Alberto Guerreiro Ramos como um de seus ícones.

É interessante se destacar que, em 2009, uma disciplina lecionada no doutorado desenvolvido pela Universidade Federal da Bahia para professores da Universidade Estadual de Santa Catarina, tendo como coordenador local o professor José Francisco Salm, um dos orientandos de Guerreiro Ramos, tem a sua ementa quase inteiramente fundada na teoria de delimitação de sistemas sociais, sendo o tópico final "A teoria crítica e o pensamento de Guerreiro Ramos"[4]. O professor Gaylord George Candler, da Indiana University, é um dos discípulos do segundo ciclo (não foi aluno do mestre), mas é um de seus seguidores.

Conclui-se que a vida de Alberto Guerreiro Ramos suscita questões de alta relevância para o ensino de Administração, desde quando um professor faz de seu projeto de vida uma construção artesanal, como construiu um espaço de ensino para si e para outros com seu conhecimento e sua capacidade relacional; como colaborou para a construção de instituições e para a criação e desenvolvimento de campos de saberes, traduzidos em matérias de ensino de programas e currículos. Por último, é interessante saber que Guerreiro Ramos enfrentou crises como professor.

Em um momento de crise, relata Clóvis Brigagão, Guerreiro Ramos teria dito que gostaria de largar tudo e se dedicar à exploração de si mesmo, e que sentia os deveres de professor como uma prisão. A interpretação que Brigagão (1983, p. 78) dá a este sentimento expresso em 1968 é que "o mestre se achava muitas vezes incapaz de dar conta de sua responsabilidade como professor, tal sua extrema dedicação e importância dada à tarefa pedagógica". Para ele, "ensinar era uma tarefa árdua, às vezes fora de propósito, mas ali se sentia comprometido até o fundo em clarificar situações de todas as naturezas para seus alunos, amigos e parceiros".

Como relembra Célio França (1983), um dos seus alunos,

> ... em vida, Guerreiros Ramos pagou um alto preço pela opção existencial de ter vivido sempre à frente de seu próprio tempo. Isto dificultou, muitas vezes, o processamento de sua contribuição. Obrigou-o a posturas nem sempre simpáticas em relação aos companheiros de trabalho, do partido ou da academia. Ultimamente, Guerreiro, por diversas vezes, auto avaliou-se como um Mustang – o cavalo disperso de sua própria manada (FRANÇA, 1983, p.45).

Ângela Santana, outra ex-aluna, explica a vocação de professor de Guerreiro Ramos como a paixão de quem tem "a docência no sangue"[5].

Uma Agenda de Pesquisas na Educação de Administradores e no Ensino de Administração

A questão fundamental permanece: O que ficou do mestre Guerreiro? O que vale no presente e pode valer no futuro?

[4]Universidade Federal da Bahia. Ementa da disciplina Tópicos Especiais em Estudos Organizacionais, 2009.

[5]Entrevista com Ângela Santana, realizada em, 10 de novembro de 2009, Brasília.

Como construiu a si mesmo, em um projeto de artesanato intelectual que perdurou por toda a sua vida e o tornou marcante como professor? Que contribuição deu, como professor, a formação de outros mestres segundo a memória de seus discípulos e pares?

Como impactou no seu tempo e nos tempos que se seguiram?

Se só se pode pesquisar o que é perdurável, deve-se pesquisar o que tem valor.

Como disse Alfred North Whitehead, uma das referências de Guerreiro Ramos como mestre, "A perduração é retenção, através do tempo, de uma realização de valor" (WHITEHEAD, 1967, p.87).

A proposta de uma agenda de pesquisas sobre o ensino de administração deve considerar, primeiro, um posicionamento favorável ao diálogo entre a administração e a historia da educação, com as possibilidades teórico-metodológicas que a mesma oferece como um campo da história contemporânea: porque outras realizações de valor de mestres e instituições merecem ser resgatados para se compreender melhor a trajetória do ensino de Administração no Brasil.

Propõe-se, portanto, como agenda de pesquisa sobre o ensino de administração um conjunto de questões que investiguem (1) a vida dos mestres referenciais, suas trajetórias e impactos; (2) os legados de ensino existentes nas instituições (programas currículos, experiências vividas, materiais de ensino) (3) a história das instituições de ensino, de seus cursos e configurações organizacionais e (4) a história da disciplina Administração em suas variantes e configurações epistêmicas.

Qualquer que seja o nível escolhido dentre os quatro, os outros três níveis devem estar contemplados enquanto perspectiva de abordagem. Ou seja, há uma necessária imbricação destes níveis de análise e convergências inevitáveis entre mestres, desenhos de ensino, instituições de ensino e conteúdos a serem ensinados.

Para dar sustentação e institucionalidade a esse campo de pesquisas, propõe-se que sejam criadas comunidades de interesse, que podem articular-se para compartilhar pesquisas com ganho de escala considerável, apoiadas por financiamentos públicos e privados.

Assim como as comunidades de História e de Educação organizaram grupos temáticos para o estudo da história da educação, o mesmo pode ocorrer na área de administração, resultando em estímulo a teses e dissertações, publicações nacionais e internacionais e outras formas de visibilidade e conexão.

Voltando ao caso particular do inspirador deste ensaio, entende-se que Alberto Guerreiro Ramos merece um olhar investigador atento, rigoroso, pois há que distinguir o professor e seu legado da mitificação que sua obra enseja; considerando a imagem que projeta e que tanto desperta paixões quanto cria resistências.

Este ensaio pretende sinalizar para as possibilidades da pesquisa sobre a vida e obra de professores da administração, dos quais Alberto Guerreiro Ramos é uma referência atemporal, pois seu legado como professor e mentor perdura pelo seu valor substantivo, vencendo a fluidez e efemeridade.

É tempo de se valorizar a contribuição que autores seminais brasileiros deram à causa do ensino de administração como professores e construtores de instituições acadêmicas, pois a trajetória dos mesmos contribui para compreendermos o contexto de ensino do presente e os movimentos de convergência e dissonância de campos estruturantes das áreas de administração. Permite, também, ao ressignificar o passado e compreender o presente e lançar luzes sobre o futuro.

Os grandes mestres, autores referenciais e professores inesquecíveis deixam legados tangíveis de suas obras e uma herança mítica construída, em parte, por eles mesmos e, também, pelas memórias de seus discípulos.

Quando Alberto Guerreiro Ramos pergunta a seus discípulos "Mas será que de tudo isto fica alguma coisa?", dizendo ao mesmo tempo que "não queria ser memorializado" (FRANÇA, 1983, p. 44), só podemos responder com os versos de seu contemporâneo, Carlos Drummond Andrade, da poesia Resíduos: "De tudo ficou um pouco, ficou um pouco de tudo".

Referências

ARROYO, Miguel G. *Ofício de mestre*: imagens e auto-imagens. 6.ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2002.

BRIGAGÃO, Clóvis. Terceiro Painel. Guerreiro Ramos e o Desenvolvimento Brasileiro. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 17 (2), p. 127-154, abr./ jun., 1983.

COSTA, Alessandra Mello da Costa; BARROS, Denise Franca; MARTINS, Paulo Emilio Matos. Perspectiva em administração: panorama da literatura, limites e possibilidades. In: ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. *Anais*... São Paulo: ANPAD, 2009.

COVRE, Maria Luiza. *A formação e a ideologia do administrador de empresa*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1981.

DOMINICÉ, Pierre. Biografização e mundialização: os dois desafios contraditórios e complementares. In: PASSEGI, Maria da Conceição; SOUZA, Elizeu. *(Auto) Biografia*. Formação, território e saberes. Natal, EDUFRN, 2008.

FACHIN, Roberto. *Construindo uma associação científica*. 30 anos de ANPAD. Porto Alegre, [D. N.] 2006.

FISCHER, Tânia. Engenhos e artes do ofício de ensinar - PCDA, um programa brasileiro. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 12, n. 35, p. 183-193, out./dez., 2005

FISCHER, Tânia. *O ensino de administração pública no Brasil, os ideais do desenvolvimento e as dimensões da racionalidade*. 1984. (Tese) Doutorado em Administração – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984.

FOUCAULT, Michel. *A microfísica do poder*. Rio de Janeiro, Graal, 1984

FRANÇA, Célio. Segundo Painel – Contribuição de Guerreiro Ramos para o estudo da administração pública. *Revista de Administração Pública – RAP*, Rio de Janeiro, v.17, n.2, p.35-62, abr./jun., 1983.

FREITAS, Marcos Cezar de. *Álvaro Vieira Pinto*: a personagem histórica e sua trama. São Paulo: Editora Cortez, 1998. Não está no texto.

JAGUARIBE, Hélio. Terceiro Painel. Guerreiro Ramos e o Desenvolvimento Brasileiro. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 17 (2), p. 63-92, abr./jun., 1983.

JOSSO, Marie-Christine. *Experiências de vida e formação*. São Paulo: Editora Cortez, 2004.

KIELING, Antônio Carlos. Quinto Painel. Relatórios de Andamento de Pesquisas com Base na Teoria da Delimitação. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 17 (2) p. 127-154, abr./jun., 1983.

LUZ, José Augusto; SILVA, José Carlos. *História da educação na Bahia*. Salvador. Arcádia, 2008.

MATTA, João Eurico. Resenha: introdução ao histórico da organização racional do trabalho (Ensaio de sociologia do conhecimento), de Alberto Guerreiro Ramos. Revista do Administrador, Salvador, CRA/BA (4), 2009.

MILLS, C. Wright. *Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios*. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

MOMBERGER, Christine Delory. Biografia e educação: figuras do indivíduo-projeto. Natal/RN: EDUFRN; São Paulo: Paulus, 2008. Coleção Pesquisa (Auto)biográfica - Educação.

NICOLINI, Alexandre. *Aprender a governar* – A aprendizagem de funcionários públicos para as carreiras de estado. 2007. (Tese) Doutorado em Administração – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

NÓVOA, A. Prefácio. História da Educação Brasileira. Formação do Campo. Org. Carlos Monarcha. Ijuí: Ed. UNIJUI, 2005.

PAIVA, Vanilda. *Paulo Freire e o racionalismo desenvolvimentista*. São Paulo: Graal, 1985.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações*: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *Administração e estratégia de desenvolvimento*: elementos de uma sociologia especial da administração. Rio de janeiro. Editora da Fundação Getulio Vargas, 1966.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *Uma organização ao histórico da organização racional do trabalho* (ensaio de sociologia do conhecimento). Rio de Janeiro, Departamento de Imprensa Nacional, 1950.

SANFELICE, José Luis; SAVIANI, Dermeval; LOBARDI, José Claudinei (Orgs.). *História e história da educação*: o debate teórico - metodológico atual. 3.ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2006.

SAVIANI, Dermeval. *História das idéias pedagógicas no Brasil*. 2.ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

WAIANDT, Claudiani. O ensino dos estudos organizacionais nos cursos de pós-graduação stricto sensu em administração. 2009 (Tese) Doutorado em Administração Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

WHITEHEAD, Alfred North. Science and the modern world. NY: The Pree Press. Nova York, 1967.

Chamada para a seção *Idéias em Debate*

A O&S abre um novo espaço de debates à comunidade acadêmica, em apoio às iniciativas de melhoria do ensino de administração, à educação de administradores e formação de professores. Propomos um novo formato para este debate, já que, em geral, o texto provocativo vem acompanhado da réplica e da tréplica no mesmo número da revista. Artigos submetidos e aprovados sobre temas relativos à educação de administradores, com potencial de gerar reflexão para o debate, serão publicados pela O&S, e a réplica e tréplica poderão surgir em outras revistas ou na própria O&S, estimulando-se o diálogo entre pesquisadores e entre periódicos. Neste número, publicamos o primeiro texto que tem como referência Alberto Guerreiro Ramos, mestre que ilustra, exemplarmente, a necessidade de resgate da história do ensino de administração a partir de histórias de vida de professores.

A O&S estimula assim, a institucionalização de uma agenda de pesquisas sobre o ensino de administradores e sobre a educação de administradores.

Artigo recebido em 22/06/2009.

Artigo, aprovado, na sua versão final, em 05/02/2010.

Empreendedorismo no Brasil: a micro e a pequena empresa brasileira. Principais empreendedores brasileiros

Carlos Henrique Berrini da Cunha

AULA 4

Meta da aula

Apresentar informações sobre o contexto do empreendedorismo no Brasil, a situação atual das micro e pequenas empresas, bem como listar os principais empreendedores brasileiros.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. definir empreendedorismo como um campo de negócio;
2. reconhecer que as atividades dos empreendedores são importantes para a economia do país;
3. verificar o crescimento do empreendedorismo, como uma escolha profissional cada vez mais popular;
4. descrever o cenário das micro e pequenas empresas;
5. identificar os principais empreendedores. brasileiros.

INTRODUÇÃO

O empreendedor pode ser entendido não somente como aquela pessoa que abre uma empresa, mas também como aquela que possui características empreendedoras, que serão apresentadas nesta aula. Empreendedor é uma palavra que vem do latim *imprendere*, que significa decidir realizar tarefa difícil e laboriosa, colocar em execução. Apresenta o mesmo significado da palavra francesa *entrepreneur*, que deu origem à palavra inglesa *entrepreneurship*, que se refere ao comportamento empreeendedor.

Nesta aula, serão apresentados os conceitos de empreendedorismo e será apresentada a seguir a evolução histórica do termo empreender e suas características.

EMPREENDEDORISMO – CONCEITOS

"O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização" (DORNELAS, 2005).

Ser um empreendedor hoje é quase um imperativo, exige talento e visão de futuro, análise, planejamento estratégico-operacional e capacidade de implementação. O conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil desde 1990. Nos EUA, o termo é referenciado há mais tempo. No Brasil, a preocupação com a criação de novas empresas e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade popularizaram esse termo.

A ideia do espírito empreendedor está de fato associada a pessoas realizadoras, que mobilizam recursos e correm riscos para iniciar organizações de negócios, haja vista que existem empreendedores em diversas áreas da atividade humana. Em seu sentido restrito, a palavra designa a pessoa que cria uma empresa – uma organização de negócios –, mas em seu sentido amplo esse termo designa muito mais, como a própria definição de Schumpeter comentada mais adiante.

Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, transformam idéias em oportunidades. E a perfeita implementação dessas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.

Para o termo empreendedor existem muitas definições, mas uma das mais antigas e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor seja a de Joseph Schumpeter (1949):

> O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Para Schumpeter, o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes. De modo geral, em qualquer definição de empreendedorismo, encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- utilização dos recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- aceitação para assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

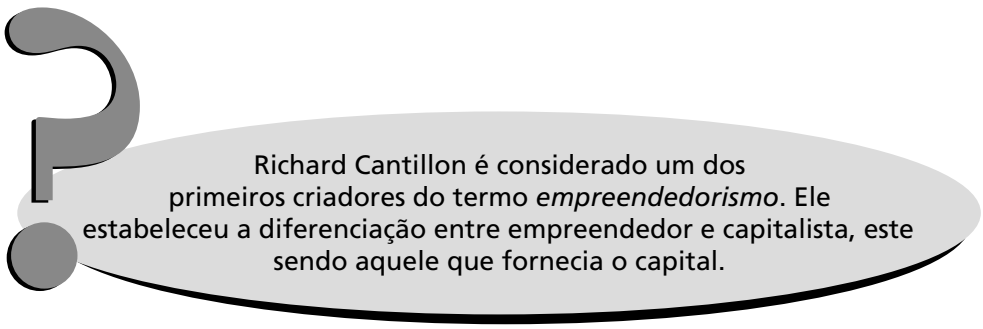
A REVOLUÇÃO DO EMPREENDEDORISMO

O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo. A seguir, estão relacionados os fatos principais.

A primeira utilização do termo pode ser conferida a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com alguém que possuía capital para vender suas mercadorias.

Na Idade Média, o termo *empreendedor* foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção.

O século XVII foi a época em que surgiram os primeiros indícios de empreendedorismo, quando o empreendedor estabelecia um contrato com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos.



No século XVIII, capitalista e empreendedor foram finalmente diferenciados, devido ao início da industrialização.

Um exemplo foi o caso das pesquisas referentes aos campos elétricos, de Thomas Edison, que só foram possíveis com o auxílio de investidores que financiaram os experimentos.

Nos séculos XIX e XX, os empreendedores foram frequentemente confundidos com gerentes ou administradores.

No século XX, foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas.

Essas invenções foram frutos da inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém ousou olhar de outra maneira. Por trás dessas invenções, existiam pessoas ou equipes com características especiais, que foram visionárias, questionaram, arriscaram, queriam algo diferente, fizeram acontecer e empreenderam.

No século XXI, o "empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX" (TIMMONS, 1990 apud MENDES).

O avanço tecnológico tem sido de tal ordem que requer um número muito maior de empreendedores. A economia, os meios de produção e os serviços se sofisticaram. Hoje existe a necessidade de se formalizarem conhecimentos, que eram obtidos apenas empiricamente no passado.

A ênfase em empreendedorismo surge muito mais como conseqüência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, e não apenas por modismo. A competição na economia também força novos empresários a adotar paradigmas diferentes, e o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Atividade 1

Com base nesta imagem, defina algumas características que demonstram que Bernardinho, técnico da seleção masculina de vôlei, é um empreendedor.

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Resposta Comentada

Observa-se que a evolução do termo empreendedorismo *está intrinsecamente relacionada àquele que assume riscos, um idealizador, que busca realizar seus sonhos e não somente àquele que visa abrir o próprio negócio. Bernardinho representa com excelência esse conceito. Após sua carreira de jogador, conseguiu, como técnico, desenvolver uma habilidade extraordinária na capacidade de liderar "seus" jogadores. Ele conseguiu trabalhar com a seleção feminina de vôlei, conquistando inúmeros títulos, e depois assumiu a comissão técnica da seleção brasileira masculina também desempenhando um excelente papel. Bernardinho conseguiu formar uma "família", conforme suas próprias palavras, conciliou interesses, amenizou conflitos e junto com sua equipe conseguiram tamanha performance culminando em conquistas de várias medalhas. O empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador. Ele está constantemente buscando novos caminhos e novas soluções. E com o passar dos séculos, evidenciou-se, mais claramente, que empreender foi e é condição necessária para lidar com os obstáculos que apareceram em função das inovações que surgem até hoje, só que com maior velocidade, exigindo do empreendedor maior flexibilidade, dinamismo e* **PROATIVIDADE**, *características da imagem de Bernardinho. A cada jogada, uma decisão diferente. Ele é um empreendedor visionário e perspicaz, características provenientes de sua vasta experiência profissional.*

PROATIVIDADE

Significa antecipar-se às questões/situações. É o mesmo que ver antecipadamente, para prover. E para isto, é necessário ter conhecimento de todo o ambiente.

EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Muitas empresas brasileiras tiveram de procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir custos e manter-se no mercado, devido às seguintes questões:

- aumento no índice de desemprego;
- criação de negócios de modo informal;
- uso de economias pessoais e FGTS.

Alguns empreendedores, motivados pela nova economia e pela internet, tiveram seu ápice de criação de negócios pontocom entre 1999 e 2000. Muitos tentaram se tornar novos milionários, independentes, donos do próprio negócio. Também devem ser considerados aqueles que herdaram negócios da família e dão continuidade a empresas criadas há décadas. Essa conjunção de fatores levou à criação de programas específicos para o público empreendedor:

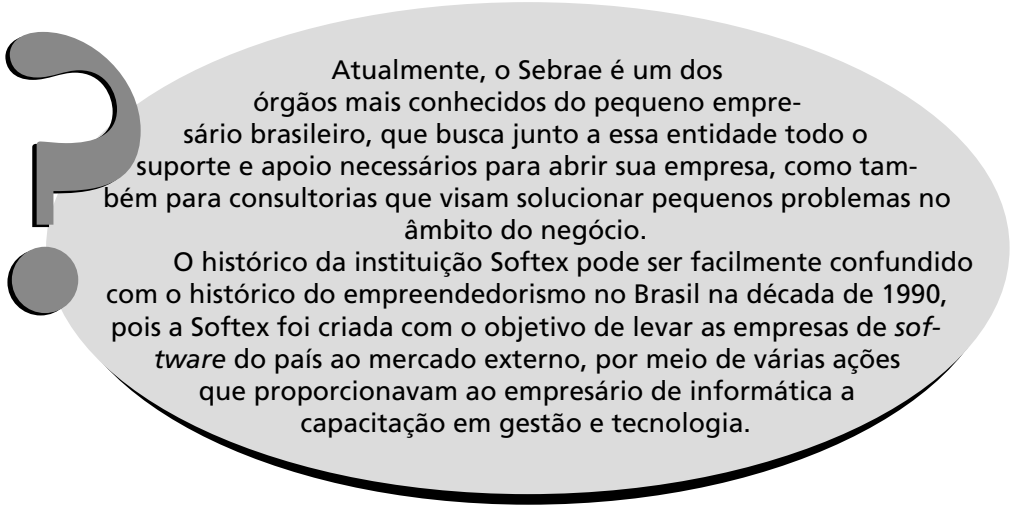
- Programa Empreendedor do Governo Federal (1999). META: capacitar mais de um milhão de empreendedores brasileiros na elaboração de planos de negócio, visando à captação de recursos junto aos agentes financeiros do programa.
- Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (1999) – a maior parte dos negócios criados no país é concebida por pequenos empresários, que atuam de forma empírica e sem planejamento, e isto se reflete no alto índice de mortalidade dessas empresas → 73% no 3º ano de existência.
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor (1998) – trata-se de uma iniciativa conjunta do Babson College, nos EUA, e da London Business Scholl, na Inglaterra. OBJETIVO: medir a Atividade Empreendedora Total (AET) dos países e observar seu crescimento econômico. Essa iniciativa foi considerada o projeto mais ambicioso e de maior impacto até o momento, no que se refere ao acompanhamento do empreendedorismo nos países.

O empreendedorismo tem sido o centro das políticas públicas na maioria dos países. Tal crescimento pode ser constatado nas ações que envolvem o tema, com os estudos realizados pelo GEM em 1999.

O momento atual pode ser chamado de a ERA DO EMPREENDEDORISMO, pois são os empreendedores que estão eliminando as barreiras comerciais e culturais, globalizando e renovando conceitos

econômicos, criando novas relações de trabalho, novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

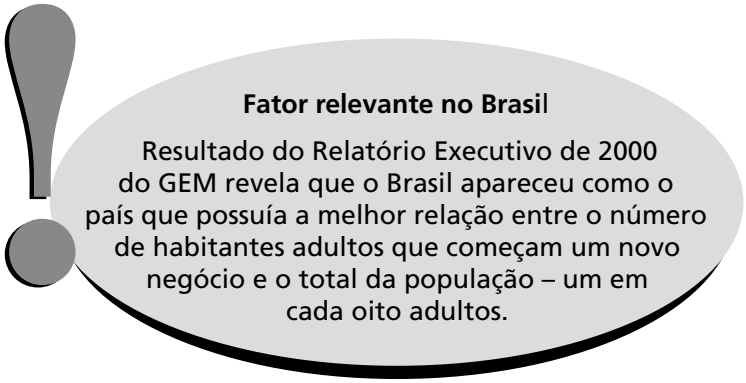
O Movimento Empreendedorismo no Brasil se desenvolveu com maior ênfase a partir de 1990, com a criação do Sebrae e da Softex (Serviço Brasileiro para Exportação de Software), sabendo-se que o Sebrae informa e presta consultoria e a Softex surgiu com a intenção de promover o acesso de empresas brasileiras de *software* ao mercado externo. Antes disso, pouco se falava sobre empreendedorismo e criação de pequenas empresas, pois o cenário político-econômico não era propício e o empreendedor geralmente não encontrava soluções para auxiliá-lo na trajetória empreendedora.



OUTROS PROGRAMAS IMPORTANTES

- Programas Empretec e Jovem Empreendedor do Sebrae: são programas de capacitação, em especial nas faculdades de Administração de Empresas e nos cursos de MBA (Master of Business Administration).
- Explosão de empresas pontocom (internet), nos anos 1999 e 2000, o que motivou a criação de entidades como o Instituto E-cobra, de suporte aos empreendedores, através de cursos, palestras e prêmios aos melhores planos de negócios de empresas de internet, desenvolvido por jovens empreendedores.

- Movimento de crescimento de incubadoras de empresas no Brasil: dados da Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada) revelam que, em 2004, havia 280 incubadoras de empresa, num total de 1.700 empresas incubadas, gerando cerca de 28 mil postos de trabalho.



Em 2003, o Brasil aparece na sexta posição do GEM, com índice de 13,2% da população adulta (cerca de 112 milhões de pessoas), o que corresponde a mais de 14 milhões de pessoas. Porém, constatou-se que a geração de empresas não leva ao desenvolvimento econômico, e, a partir dessa constatação do GEM, duas novas definições sobre empreendedorismo foram elaboradas.

EMPREENDEDORISMO POR OPORTUNIDADE E EMPREENDEDORISMO POR NECESSIDADE

Devemos entender como empreendedorismo por oportunidade quando o empreendedor é um visionário, que cria uma empresa com planejamento, que tem em mente o crescimento, que visa à geração de lucros, empregos e riqueza.

Já o empreendedorismo por necessidade é quando o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e sem alternativas de trabalho. Nesse caso, geralmente as empresas são criadas informalmente, sem planejamento, e fracassam rapidamente. Tal fator não gera desenvolvimento econômico e influencia diretamente a ATE (Atividade Empreendedora Total).

Portanto, não basta estar bem "ranqueado" no GEM. O país precisa buscar otimização do empreendedorismo por oportunidade. No Brasil, historicamente, o índice do empreendedorismo por oportunidade tem se apresentado de forma inferior ao daquele por necessidade, mas a expectativa é de que o país viabilize e promova o empreendedorismo por oportunidade de modo efetivo.

A MICRO E A PEQUENA EMPRESA (MPE) BRASILEIRA – CONCEITOS

Neste item serão apresentadas as definições de MPEs e o atual cenário brasileiro, com base no artigo de Luís Indriunas sobre o funcionamento das Micro e Pequenas Empresas brasileiras.

As Micro e Pequenas Empresas representam cerca de 99,2% das empresas brasileiras. Empregam cerca de 60% das pessoas economicamente ativas do país, mas respondem por apenas 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Em 2005, eram cerca de 5 milhões de empresas com esse perfil no Brasil. Neste modelo se encaixam profissionais como o padeiro, o cabeleireiro, o consultor de informática, o advogado, o contador, a costureira, o consultor econômico ou o dono da pousada.

Essenciais para a economia brasileira, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) têm sido cada vez mais alvo de políticas específicas para facilitar sua sobrevivência, como por exemplo, a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, que cria facilidades tributárias como o Supersimples. As medidas, que vêm ao encontro da constatação de que boa parte das MPEs morrem prematuramente, têm surtido efeito: 78% dos empreendimentos abertos no período de 2003 a 2005 permaneceram no mercado, segundo pesquisa do Sebrae realizada em agosto de 2007 (o índice anterior era 50,6%). Essa política também espera tirar uma série de empreendedores da informalidade no Brasil.

Segundo Indriunas, há algumas limitações básicas para que uma empresa seja considerada uma micro ou pequena empresa (MPEs) no Brasil e, em função disso, algumas se aproveitam de algumas vantagens desse *status* como, por exemplo, a inclusão no Supersimples. Atualmente, há pelo menos três definições utilizadas para limitar o que seria uma pequena ou micro empresa. A definição mais comumente utilizada é a

que está na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas. De acordo com essa lei, que foi promulgada em dezembro de 2006, as microempresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R$ 240 mil por ano. As pequenas devem faturar entre R$ 240.000,01 e R$ 2,4 milhões anualmente para serem enquadradas.

Outra definição vem do Sebrae. A entidade limita as microempresas às que empregam até nove pessoas no caso do comércio e serviços, ou até 19, no caso dos setores industrial ou de construção. Já as pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e de 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.

Já os órgãos federais como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) têm outro parâmetro para a concessão de créditos. Nessa instituição de fomento, uma microempresa deve ter receita bruta anual de até R$ 1,2 milhão; as pequenas empresas, superior a R$ 1,2 milhão e inferior a R$ 10,5 milhões. Os parâmetros do BNDES foram estabelecidos em cima dos parâmetros de criação do Mercosul.

AS MPEs NO BRASIL

No Brasil, surgem cerca de 460 mil novas empresas por ano. A grande maioria é de micro e pequenas empresas. As áreas de serviços e comércio são as com maior concentração deste tipo de empresa. Cerca de 80% das MPEs trabalham nesses setores. Essa profusão de empresas se deve a vários fatores, segundo o Sebrae.

Desde os anos 1990, grandes empresas instaladas no Brasil, acompanhando uma tendência mundial, incentivaram o processo de terceirização de áreas que não são consideradas essenciais para o seu negócio. Assim, começaram a surgir empresas de segurança patrimonial, de limpeza geral. Além disso, outras empresas menores, tentando fugir dos encargos trabalhistas altíssimos do país (um funcionário chega a custar 120% a mais que seu salário mensal), optaram por dispensar seus funcionários e contratar micro e pequenas empresas. O Estatuto da Micro e Pequena Empresa do Brasil, de 1998, já começou a facilitar essa política empresarial.

Além disso, a taxa de desemprego brasileiro, que historicamente gira em torno de 14%, calculados segundo a metodologia do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), contribuiu para a disseminação do espírito empreendedor e para o surgimento de novos empreendimentos. Abrir o próprio negócio se tornou o ideal de muitos brasileiros, que nesse processo se deparam com diversos obstáculos que dificultam ou impedem a realização desse sonho. Esse desafio representa muito pouco para os empreendedores.

TAXA DE MORTALIDADE DAS MPEs

Um dos principais problemas das micro e pequenas empresas brasileiras é a sua vida curta. Levantamento do Sebrae, feito entre 2000 e 2002, mostra que metade das micro e pequenas empresas fecha as portas com menos de dois anos de existência. A mesma entidade levantou o que seriam as principais razões, segundo os próprios empresários, para tal. A falta de capital de giro foi apontada como o principal problema por 24,1% dos entrevistados, seguida dos impostos elevados (16%), falta de clientes (8%) e concorrência (7%).

Ao constatar estes percentuais, o governo federal criou primeiro o Simples e depois o Supersimples, que prevê a unificação e diminuição de impostos. Afinal, a mesma pesquisa do Sebrae mostra que 25% das empresas que param suas atividades não dão baixa nos seus atos constitutivos, ou seja, a empresa não é fechada legalmente porque os custos são altos. Outras 19% das MPEs não fecham por causa do tamanho da burocracia. A Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas promete desburocratizar parte do processo. Assim, o Estado brasileiro, que tem incentivado este tipo de empresa, começa a mudar algumas coisas para facilitar a vida dos empreendedores, seja ajudando-os a participar de licitações públicas, seja ampliando e facilitando suas linhas de créditos.

Enfim, pode-se compreender que deve haver uma expectativa positiva com relação aos empreendedores brasileiros, para abertura e longevidade das MPEs brasileiras, desde que haja ajustes de fato para a desburocratização do processo de abertura de empresas.

Atividade 2

Sérgio tem 200 milhões de reais para levar adiante um projeto inédito: construir uma rede de abastecimento de energia elétrica para automóveis. Seu histórico: 39 anos; casado, tem 2 filhos; formado em Administração e Ciências da Computação. Aos 21 anos, fundou sua primeira empresa de *software*, a Quicksoft. Abriu outra, a TRE companhia, e as duas foram vendidas à SAP, onde Sérgio trabalhou como presidente do grupo de produtos e tecnologia e foi membro do conselho executivo até setembro de 2007.

Projeto atual de Sérgio: Em parceria com diversos investidores, está injetando 200 milhões de reais na Project Better Place, uma empresa para financiar e operar redes de abastecimento de carros elétricos. Em janeiro deste ano (2008), foi anunciada a implementação do primeiro projeto da companhia, numa parceria com a Renault-Nissan e o governo local. Sérgio afirma: "Se nós conseguirmos tornar o carro elétrico algo conveniente e acessível, o impacto será muito maior do que o Ford."

Com base nesse caso, disserte sobre o caso de Sérgio, relacionando ao tipo de empreendedorismo desenvolvido por ele.

Resposta Comentada

Este caso relata a importância da experiência na ousadia dos planos de um empreendedor como Sérgio. O empreendedorismo desenvolvido por ele é o empreendedorismo por oportunidade, pois está baseado no planejamento, no crescimento, na geração de lucros e riqueza. Neste caso, o planejamento é fundamental, todo negócio envolve riscos, mas diferentemente do empreendedor por oportunidade, envolve riscos calculados e acredita naquilo que faz. Sérgio é um sonhador, pois deseja causar um impacto maior do que Ford causou em sua época. Criar rede de abastecimento para carros elétricos é algo inovador, mas a obtenção do sucesso é um desejo dos dois tipos de empreendedores. Será que Sérgio deixará sua marca na história da humanidade?

CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES DE SUCESSO

As características dos empreendedores de sucesso estão listadas a seguir em forma de item. Mais importante do que obter conhecimento sobre micro e pequenas empresas, é fundamental conhecer características do perfil empreendedor, para abrir, manter e gerenciar um negócio de sucesso. Para tanto, é preciso desenvolver determinadas competências, que possam ampliar a expectativa de ciclo de vida organizacional.

Empreendedor revolucionário – é aquele que cria novos mercados, ou seja, o indivíduo que cria algo único, como foi o caso de Bill Gates, criador da Microsoft, que revolucionou o mundo com o sistema operacional Windows. Esses empreendedores têm diversas características:

Bill Gates

- são visionários: têm visão de como será o futuro para o seu negócio e para a sua vida. Têm a habilidade de implementar seus sonhos;
- sabem tomar decisões: não se sentem inseguros, sabem tomar decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, além de implementarem suas decisões rapidamente;
- estabelecem metas: os empreendedores definem objetivos e metas desafiantes e com significado pessoal;
- buscam informações: procuram informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investigam pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço. Consultam especialistas, assessorando-se tecnicamente ou comercialmente;
- fazem planejamento e monitoramento sistemáticos: elaboram planos de execução, dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; com base na visão do negócio e do futuro;
- fazem a diferença: transformam algo de difícil definição ou uma ideia abstrata em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade, sabendo agregar valor aos serviços e aos produtos que colocam no mercado;
- exploram o máximo de oportunidades: conseguem transformar em oportunidade algo que todos conseguem ver, mas cuja prática nunca identificaram;

- são determinados e dinâmicos: implementam suas ações com total comprometimento, fazem acontecer, mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina;
- são dedicados: dedicam-se 24 horas por dia, sete dias por semana, ao seu negócio;
- são otimistas e apaixonados: adoram o trabalho que realizam. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, ao invés do fracasso;
- são independentes e constroem o próprio destino: estão sempre à frente das mudanças e querem ser donos do próprio destino;
- buscam resultados financeiros: acreditam que o dinheiro é conseqüência do sucesso dos negócios;
- são líderes e formadores de equipes: têm senso de liderança e sabem se posicionar, obtendo o respeito dos seus liderados;
- são bem relacionados (*netwoking*): sabem construir uma rede de relacionamentos e de contatos;
- são organizados: sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio;
- buscam o conhecimento e o aprendizado contínuo;
- assumem riscos calculados: gerenciam o risco e avaliam as chances de sucesso;
- criam valor para o cliente e para a sociedade: utilizam o seu capital intelectual para criar valor através da criatividade e da inovação para ofertar soluções para melhorar a vida de pessoas e gerar lucros para empresas.

A partir das características apresentadas, podemos listar as seguintes competências essenciais para os empreendedores de sucesso:

COMPETÊNCIAS

- Capacidade empreendedora
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Comunicação

- Criatividade
- Cultura da qualidade
- Dinamismo e iniciativa
- Flexibilidade
- Liderança
- Motivação

O CÓDIGO GENÉTICO DO EMPREENDEDOR

Segundo Severo (2008), publicitária e consultora de MKT Estratégico, várias qualidades pessoais são necessárias para construir um negócio próspero. Aprender e desenvolver determinadas habilidades são fundamentais para exercer o perfil empreendedor dentro ou fora da empresa.

- Saber delegar – O empreendedor, neste caso, atua como um líder. É fundamental apreender as competências do líder eficaz.
- Saber ensinar – Para delegar efetivamente, serão necessárias pessoas com habilidades apropriadas, e elas podem aprender algumas dessas habilidades com o empreendedor.
- Manter a motivação – A motivação é um processo interno. Portanto, a motivação do empreendedor é fundamental.
- Saber trabalhar com números – Para empreender, será necessário passar boa parte do tempo analisando e realizando cálculos referentes a despesas, receitas, impostos e outros. Fobia à matemática não vai ajudar quem deseja ser um empreendedor.
- Arriscar sempre – Aproveitar oportunidades é correr riscos. Os erros geralmente levam aos acertos através do aprendizado contínuo.
- Amar o que faz – Ao contrário do mito, gostar de trabalhar não significa ser um trabalhador compulsivo, mas gostar de trabalhar é um pré-requisito para começar um negócio próspero.
- Saber vender e negociar – Um empreendedor, naturalmente, terá que vender produtos aos clientes. Poderá, também, precisar vender o conceito do seu negócio para prováveis financiadores e funcioná-

rios. Isso tudo significa saber vender e negociar. O empreendedor interno deve possuir tais habilidades, para que suas ideias novas e criativas sejam acolhidas no ambiente de trabalho.

- Desistir jamais – Implantar um negócio implica enfrentar obstáculos que podem desestimular alguns. Um empreendedor terá mais sucesso se for o tipo de pessoa que aprecia enfrentar desafios. Uma boa dose de otimismo também é muito útil, pois ajudará a administrar as incertezas, que são parte de qualquer negócio.

Atividade 3

Os empreendedores estão sempre buscando mudanças, reagem a elas e as exploram como sendo uma oportunidade, nem sempre vista pelos demais. São pessoas que criam algo novo, diferente, mudam ou transformam valores, não restringindo o seu empreendimento a instituições exclusivamente econômicas. Analise as palavras de Peter Drucker, relacionando-as às competências do empreendedor.

Resposta Comentada

Drucker (1987) afirma que os empreendedores vivem em contínua movimentação, transformando grandes idéias em grandes oportunidades de negócios. Eles não visam ao bem maior para si somente, mas para a toda a sociedade, proporcionando a geração de novos empregos. Os empreendedores amam o que fazem, sabem negociar prazos e vender bem seus produtos e, com isto, ganham credibilidade com suas ideias inovadoras. São pessoas dinâmicas, flexíveis, práticas e proativas. E seu lema é arriscar sempre e desistir jamais. Com tantos atributos, são pessoas persistentes no alcance de seus ideais e que geralmente veem seus sonhos realizados. Suas metas são concretizadas pelas suas próprias competências.

PRINCIPAIS EMPREENDEDORES BRASILEIROS

São vários os empreendedores brasileiros que obtêm sucesso através de sua garra, conhecimento, autonomia, iniciativa, enfim através de todas as características comentadas no item anterior. Também são muitos os estrangeiros que se estabelecem no Brasil, que se transformam em casos de sucesso, como o polonês Samuel Klein da conhecida loja de departamentos brasileira Casas Bahia e do luso-brasileiro Antônio Alberto Saraiva, presidente do Habib's. Para ilustrar este tópico serão apresentados os seguintes casos: Constantino Júnior, Ozires Silva e Roberto Justus.

Constantino de Oliveira Júnior

O empresário Constantino de Oliveira Júnior, presidente da Gol Linhas Aéreas, construiu, nos últimos anos, a segunda maior companhia de aviação comercial do país e entrou para o seleto grupo de bilionários.

Enfrentou inúmeras dificuldades quando um avião da Gol com 154 pessoas a bordo caiu em Mato Grosso no dia 29.9.2006, após ter colidido com um jato Legacy. É o pior que pode acontecer a qualquer companhia aérea. Mesmo assim, a empresa seguiu adiante e continuou crescendo, mantendo-se à frente com o empresário-empreendedor Constantino.

Constantino fundou a Gol com investimento inicial de US$ 20 milhões, e a empresa em pouco tempo já era vice-líder de mercado e teve o seu valor triplicado no faturamento. Em 2007, ele comprou a Varig, empresa que vinha passando por sérias dificuldades financeiras, e iniciou um processo de reestruturação da empresa, que foi comprada por US$ 320 milhões. Ele está na lista dos homens mais ricos do mundo da revista *Forbes*.

Filho de Nenê Constantino, um bem-sucedido empresário do setor de transporte rodoviário, Constantino Júnior gosta de voar alto. Tem brevê de piloto e corre de Porsche nas horas vagas. No comando da Gol, primeira companhia brasileira a adotar o modelo de negócios de baixo custo e baixa tarifa, ele nunca escondeu aonde quer chegar: o primeiro lugar. A participação da Gol no mercado doméstico cresceu de 30% para 40% entre 2007 e 2008. Nesse período, a fatia da TAM subiu de 42% para 47%. Ao comprar a Varig, a Gol passa a dominar

44,8% do mercado doméstico, a poucos assentos da maior concorrente. O negócio aumentou ainda mais a confiança de Constantino Júnior "A Gol está pronta para a liderança", afirmou.

Ozires Silva

"Sonhe, sonhe alto, mas busque realizar seus sonhos. Não espere pela sorte, faça acontecer" (SILVA, 2005).

Segundo dados do *site* da Embraer e do Ministério da Infra-Estrutura, Ozires Silva é um engenheiro aeronáutico brasileiro. Formado no Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), destaca-se por seu trabalho no desenvolvimento da indústria aeronáutica brasileira. Liderou a equipe que projetou e construiu o avião Bandeirante, a fundação da Embraer em 1970 e deu início à produção industrial de aviões no Brasil. Presidiu a Embraer entre 1970 e 1986, retornando à empresa em 1992 para conduzir seu processo de privatização. Foi também presidente da Petrobras e da Varig.

Ozires Silva é oriundo de família da classe média. Ele conseguiu construir um projeto, montar uma equipe e transformar em realidade um segmento da construção aeronáutica nacional, em termos modernos e competitivos, com a constituição da Embraer. Além disso, foi presidente da Petrobras e ministro da Infraestrutura. Através do seu livro *Cartas a um jovem empreendedor: realize seu sonho, vale a pena*, Ozires apresenta desafios que serão enfrentados por um jovem empreendedor, como a dúvida quanto à escolha, o ceticismo das pessoas, a necessidade contínua de saber formar pessoas e trabalhar em equipe, de permanecer atento à inovação, de valorizar a criatividade, de ser organizado e de buscar sempre máxima eficiência ao menor custo possível. Assim, de forma sempre afetuosa e repleta de exemplos de experiência acumulada, Ozires Silva conduz o leitor por uma viagem que vai do sonho à concretização e revisão dos planos, para que o empreendedor possa continuar alçando novos voos.

Exemplos como o de Silva (2005) mostram que empreender, antes de tudo, inicia-se com um grande sonho e que o empreendedor sempre deve acreditar no seu potencial e na sua capacidade de transformar o sonho em realidade.

Roberto Justus

Roberto Luiz Justus, nascido em São Paulo, é um publicitário e empresário brasileiro. Filho de imigrantes judeus húngaros, é formado em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie de São Paulo.

Roberto Justus está entre os principais publicitários do Brasil. Empreendedor nato, iniciou sua carreira na área em 1981, quando fundou a Fischer, Justus Comunicação. Depois de 18 anos, deixou a sociedade para iniciar um novo desafio, a Newcomm Comunicação, hoje Grupo Newcomm. Em 23 anos, sempre à frente de agências que produziram campanhas memoráveis, revelou diversos talentos criativos e entrou para a história da publicidade brasileira, que hoje desfruta grande respeito internacional.

O primeiro empreendimento de Roberto Justus, em parceria com Eduardo Fischer, contabilizou grandes conquistas, entre elas, sua primeira associação com uma agência estrangeira, tendo sido criada, em 1985, a Fischer, Justus/Young & Rubicam, na qual exerceu o cargo de vice-presidente. Quatro anos depois, o acordo com a multinacional foi desfeito, voltando a atuar de forma independente, com a razão social original. Já entre as 10 agências de maior faturamento do país, e genuinamente brasileira, a Fischer, Justus Comunicação adquiriu participação em agências da Venezuela e da Argentina, e criou novas subsidiárias no Brasil. Formou-se, então, em 1996, o Grupo Total.

Em 1998, Justus deixou a sociedade para fundar a Newcomm Comunicação Integrada, que se tornou um dos grandes *cases* de comunicação do país. Adepta do conceito de comunicação integrada, novo modelo de agência, em apenas quatros anos transformou-se em um grupo de comunicação com seis empresas, conquistou alguns dos maiores anunciantes do país e registrou um aumento extraordinário de faturamento de R$ 30 milhões iniciais. Fechou o ano de 2001 com R$ 401 milhões. Durante esse período, o publicitário realizou sua segunda associação com uma rede internacional. Dessa vez, a escolhida foi a norte-americana Bates Worldwide, um dos maiores grupos de comunicação do mundo, com faturamento anual de US$ 12 bilhões, contando em sua estrutura com sete mil funcionários, distribuídos pelos 170 escritórios nos 80 países em que atua. Essa operação deu origem à razão social: Grupo NewcommBates.

A Bates Brasil – agência de publicidade do Grupo NewcommBates – conquistou várias contas importantes como Casas Bahia, Kaiser, Perdigão, Bradesco, Bavária, Mercedes-Benz (Brasil e América Latina), Nextel, Roche, Novartis, Wella, Fundação Bienal São Paulo, Governo do Distrito Federal, Gazeta Mercantil e Anima Mundi, e em 2003 registrou maior faturamento e foi apontada pelo Ibope como a maior agência no Brasil.

Roberto Justus apresentou quatro temporadas de "O Aprendiz", série de sucesso da TV Record, e atualmente apresenta a quinta edição do programa, no qual procura um sócio para uma de suas empresas, como fez no último programa em 2007. Escreveu um livro em 2006, *Construindo uma vida*, sucesso editorial. Seu segundo livro, *O empreendedor,* foi lançado em 2007.

Atividade Final

Aponte para cada empreendedor brasileiro de sucesso apresentado na aula uma característica do perfil empreendedor.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

Dentre os diversos empreendedores brasileiros, aqui foram relatados apenas três, que ilustram muito bem as características do perfil empreendedor.

Primeiramente, Constantino Júnior é um empreendedor visionário que, influenciado pelos ideais de seu pai Nenê Constantino, está à frente da empresa Gol Linhas Aéreas, que adquiriu a Varig. Seu pai, dono de uma frota de ônibus, idealizou que todos os que utilizavam o ônibus como meio de transporte deveriam ter as mesmas chances de voar; daí surgiu a Gol, oferecendo tarifas a baixo custo.

Não poderia de deixar de comentar que Ozires Silva também é um empreendedor visionário, mas determinado e dinâmico. Sua persistência fez a Embraer voar alto, assim como seu sonho foi concretizado.

E Roberto Justus, um grande negociador considerado um dos principais publicitários do país. Porém, é importante deixar claro que a grande maioria possui as características do empreendedor e buscam desenvolvê-las continuamente, através do que fazem em suas respectivas atividades.

RESUMO

A evolução histórica da palavra empreendedorismo retrata as diversas formas e características de se empreender atualmente, como o empreendedorismo por oportunidade e o empreendedorismo por necessidade.

Uma pessoa empreendedora é capaz de identificar oportunidades. Tem capacidade e visão do ambiente de mercado, sendo altamente persuasiva. A pessoa precisa estar pronta para assumir os riscos do negócio e aprender com os erros cometidos, pois eles são presenciais na vida do empreendedor. Porém, cabe ao mesmo fazer dos erros acertos futuros.

A essência do empresário de sucesso é a busca de novos negócios e oportunidades e a preocupação contínua com a qualidade do produto. Enquanto a maior parte das pessoas tende a enxergar apenas dificuldades e insucessos, o empreendedor deve ser otimista e buscar sempre o sucesso, apesar das dificuldades.

Pode ser entendido como empreendedor:

- Aquele que abre uma empresa, qualquer que seja, bem como aquele que compra uma empresa e investe em inovações, agregando assim valor ao produto e, consequentemente, aumentando sua produtividade, assumindo os riscos, com sua forma de vender, administrar, fabricar, distribuir e comprar os produtos.
- Aquele que inova na forma de fazer propaganda em seus produtos e serviços, agregando novos valores.
- O colaborador que insere inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais, gerando assim melhorias na receita da empresa, bem como crescimento em volume de produção.

- E, por último, pode ser entendido como empreendedor, a Marco Polo, aquele que luta por seus ideais e conquista suas metas, desbravando todas as barreiras a fim de para atingi-las.

O jeito brasileiro de administrar na visão dos antropólogos

Carlos Henrique Berrini da Cunha
Alessandra Mello da Costa

AULA 5

Meta da aula

Apresentar informações acerca das particularidades e especificidades do jeito brasileiro de administrar, a partir da perspectiva e das contribuições da Antropologia.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. identificar aspectos particulares da cultura brasileira;
2. reconhecer o que a Antropologia entende por jeitinho brasileiro;
3. analisar a influência da característica do jeitinho brasileiro que interfere na administração de nossas organizações.

INTRODUÇÃO

Esta aula tem por objetivo apresentar a você informações acerca das particularidades e especificidades do jeito brasileiro de administrar, a partir da perspectiva e das contribuições da Antropologia. Assim, serão mencionados aspectos particulares da cultura brasileira, especialmente a característica do "jeitinho brasileiro", a qual foi estudada de forma bastante aprofundada pelo antropólogo Roberto DaMatta. Ainda, será analisada a influência da característica do jeitinho brasileiro que interfere na administração de nossas organizações.

O JEITINHO BRASILEIRO

O estudo da característica do "jeitinho brasileiro", tão bem desenvolvido por um dos antropólogos mais conhecidos por nós, Roberto DaMatta, é essencial para que possamos compreender melhor não apenas os fenômenos que ocorrem em nossas organizações, mas, também, práticas variadas que são adotadas pelos membros desses espaços sociais.

De acordo com Cavedon (2003, p. 80), a característica do "jeitinho brasileiro" é central para que se possa compreender a interpretação de DaMatta a respeito da sociedade brasileira, sendo tal característica explicada por meio da diferenciação entre o indivíduo e a pessoa. Assim, a autora explica que a figura do indivíduo diz respeito ao "sujeito das leis universais, ou seja, o que vale para um,vale para todos" e que ele "representa para o brasileiro a imagem de um ser desorientado, perdido, isolado, egoísta". Já a figura da pessoa, diz a autora, "implica ter prestígio, ser bem relacionado, passar de ser ninguém para ser alguém", haja vista que o brasileiro "admira pessoas que são líderes de grupos, de times, de famílias, de cidades" (CAVEDON, 2003, p. 80). Já Vieira, Costa e Barbosa explicam que, no pensamento de DaMatta, "em formações sociais desse tipo, tudo indica que a oposição indivíduo-pessoa é sempre mantida, ao contrário das sociedades que fizeram sua 'reforma protestante', quando foram destruídas". Assim, os autores explicam, baseados em Weber, que "no mundo protestante, desenvolveu-se uma ética do trabalho e do corpo, propondo-se uma união igualitária entre corpo e alma", enquanto "nos sistemas católicos, como o brasileiro, a alma continua superior ao corpo, e a pessoa é mais importante que o indivíduo".

Assim, DaMatta, conforme a explicação de Cavedon (2003), considera que o jeitinho é utilizado pelos brasileiros exatamente pela necessidade de serem vistos como pessoas e não como indivíduos e que

é ele o principal mediador entre as diversas proibições que advêm das leis e o que é permitido no contexto das relações sociais. Sendo assim, enquanto em outros países considera-se que as leis devem ser cumpridas, no Brasil existe a possibilidade de flexibilizá-las conforme o entendimento das pessoas e por meio da utilização do jeitinho.

O "jeitinho", de acordo com DaMatta (apud CAVEDON, 2003, p. 80), é "um modo e um estilo de realizar", sendo que tal modo diz respeito à capacidade que os brasileiros possuem de ser simpáticos, de transformar aquilo que é impessoal em algo pessoal. Nas palavras da autora, para realizar tal transformação, os indivíduos usam "o seu desespero diante de um problema de ordem pessoal" (CAVEDON, 2003, p. 80). Já Motta e Alcadipani (1999), com relação à característica do jeitinho, explicam que:

> O jeitinho é o típico processo por meio do qual alguém atinge um dado objetivo a despeito de determinações contrárias (leis, ordens, regras etc.). Ele é usado para "driblar" determinações que, se fossem levadas em conta, impossibilitariam a realização da ação pretendida pela pessoa que o solicita, valorizando, assim, o pessoal em detrimento do universal. Ele pode ser considerado uma característica cultural brasileira.

Motta e Alcadipani (1999) também explicam que o jeitinho ocorre diariamente em todas as esferas, sejam elas públicas ou privadas. Afirmam também que, para que se compreenda a realidade brasileira, faz-se essencial esclarecer esse fenômeno, sendo isso indispensável para todos os que trabalham e pesquisam em organizações locais. Já Vieira, Costa e Barbosa (1981, p. 11) esclarecem a relação próxima existente entre o "jeitinho" e a conhecida expressão "você sabe com quem está falando?", dita por tantas pessoas com o intuito de fazer com que normas e leis não as atinjam ou que sejam flexibilizadas. Nesse sentido, os autores afirmam que:

> DaMatta acredita que por termos leis geralmente drásticas e impossíveis de serem rigorosamente acatadas, acabamos por não cumprir a lei. E, assim sendo, utilizamos o clássico "jeitinho" que nada mais é do que uma variante cordial do "Você sabe com quem está falando?" e outras formas mais autoritárias que facilitam e permitem pular a lei ou nela abrir uma honrosa exceção que a confirma socialmente. Mas o uso do "jeitinho" e do "Você sabe com quem

> está falando?" acaba por engendrar um fenômeno muito conhecido e generalizado entre nós: a total desconfiança nas regras e decretos universalizantes (VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1981, p. 11).

Cavedon (2003, p. 81), ao mencionar uma pesquisa empírica desenvolvida por Barbosa (1992) com relação ao jeitinho brasileiro, afirma que esta conclui que o jeitinho, "por ser conhecido por todos e também, por ser praticado indistintamente do contínuo ao presidente, é universal". Afirma, também, que "o "jeitinho" é uma maneira especial de se resolver algum problema ou de se quebrar alguma regra, é uma situação criativa para algum problema emergencial".

Ainda, de acordo com Cavedon (2003 apud Barbosa, 1992), a principal dificuldade em se definir o que é o jeitinho encontra-se exatamente no fato de que há uma linha bastante tênue entre favor, jeito e corrupção e que, por essa razão, pode-se traçar um *continuum* em que o jeito estaria no meio, e nos dois extremos haveria um polo positivo e outro negativo. No polo positivo, estaria o favor e no polo negativo, haveria a corrupção, sendo que o jeito poderia ser interpretado como estando ligado a um extremo ou outro. Afirma a autora:

> O favor implica reciprocidade direta, embora para muitas pessoas mesmo retribuindo-se, favor é algo que jamais se consegue pagar. O favor não é solicitado a qualquer pessoa e não envolve a transgressão de uma norma. O favor é um comportamento mais formal. O "jeitinho" guisa de exemplo, envolve reciprocidade, porém esta é mais difusa. À uma pessoa pode receber um pagamento por um "jeitinho" que não foi concebido por ela. O "jeitinho" pode ser solicitado para qualquer pessoa, comumente envolve a transgressão de regras e de leis e exige um comportamento mais informal. A corrupção sempre envolve aspectos financeiros e aí, o parâmetro para diferenciar "jeitinho" de corrupção é o montante dispendido: se for uma gorjeta para um cafezinho, isto é considerado "jeito", se forem grandes somas de dinheiro, já se entra para a esfera da corrupção. Embora, ao nível do discurso, as pessoas possam ter claro essas diferenciações, na prática, fica muito mais difícil estabelecer os limites entre uma e outra categoria (CAVEDON, 2003, p. 81).

Motta e Alcadipani (1999, p. 9), ao esclarecem a distinção entre o jeitinho e a corrupção, afirmam que, "diferentemente da corrupção, a concessão do jeitinho não é incentivada por nenhum ganho monetário ou pecuniário: a pessoa que dá o jeitinho não recebe nenhum ganho material ao concedê-lo".

Vieira, Costa e Barbosa (1982, p. 11) afirmam que "Roberto DaMatta indica os casos em que a lei não se faz presente e deixa então lugar para o 'Você sabe com quem está falando?'" sendo que "em qualquer situação, faz-se notar o amplo espaço que se pretende impor entre a lei geral e a pessoa que se rotula como especial e que necessita, portanto, de um tratamento especial". Motta e Alcadipani (1999, p. 9), nesse sentido, afirmam que:

> Quando o jeitinho ocorre, aquele que o concede considera a situação particular que lhe foi apresentada como mais importante do que a determinação que deveria ser genérica e, dessa forma, reinterpreta a validade da determinação universal e prioriza o caso específico, ou seja, o pessoal passa a ser mais importante que o universal. Para consegui-lo, o pretendente deve ser simpático, humilde e mostrar como a aplicação da determinação seria injusta para o seu caso.

Por fim, os autores também explicam, baseados em Barbosa (1992), que a característica do jeitinho "é dominante nas relações que deveriam ser intermediadas pela dominação burocrática weberiana, sendo, portanto, dominante nas relações entre as pessoas e o Estado brasileiro, que deveriam ser intermediadas pela legislação genérica-universal" (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p. 9).

Conforme visto anteriormente, o "jeitinho" é uma característica que está intimamente ligada à cultura brasileira e que é algo praticado por todos através de diferentes formas. Mas como o jeitinho brasileiro está presente em nossas organizações? Diversos autores da área de organizações têm se dedicado a explicar como o "jeitinho" afeta o cotidiano das empresas e as relações não apenas entre seus membros, mas também entre seus clientes e funcionários.

Vieira, Costa e Barbosa (1982, p. 14), com base em Torres, afirmam que o "jeitinho" pode ser entendido como sendo "uma filosofia de vida singular ao brasileiro, resultante dos vários fatores que influenciaram sua formação". Assim, afirmam eles:

> A prática do "jeitinho" na burocracia seria, portanto, apenas uma faceta da prática social do brasileiro, influenciada por esta filosofia. Neste sentido, o rito do "jeitinho" seria uma tentativa de fugir aos rigores e padrões da burocracia. Seria, talvez, o desejo de transformá-la num palco carnavalesco, onde as regras e a hierarquia fossem abolidas dando passagem à flexibilidade, à criatividade e à predominância do tratamento personalizado. Esta interpretação

> sugere que o rito do "jeitinho" se contraporia ao rito do "Você sabe com quem está falando?" que busca, na prática burocrática, a nosso ver, o reconhecimento da hierarquia social, o respeito às suas normas e regras, ou melhor, a exigência de que normas e regras retratem o que existe de mais verdadeiro no mundo social – a desigualdade econômica, política, religiosa, social, e mesmo cultural.

Motta e Alcadipani (1999) afirmam que o "jeitinho" é uma forma particular de as pessoas resolverem seus problemas dentro da sociedade brasileira sem a alteração do *status quo*. Isso ocorre, segundo eles, uma vez que as pessoas resolvem seus problemas de maneira individual por meio da mediação do "jeitinho" e, dessa forma, não há um questionamento por parte delas com relação à ordem estabelecida e esta, portanto, não é alterada. De acordo com os autores, "se todas as leis, normas, regras, determinações etc. fossem cumpridas com o máximo rigor, seguramente teríamos uma sociedade em paralisia ou explosiva. Tal fato pode ser demonstrado pelas 'operações-padrão'". Uma operação-padrão, conforme eles, "acontece quando os funcionários de uma dada organização realizam suas funções estritamente de acordo com as normas que determinam como tal função deveria ser realizada, ou seja, seguem a normatização à risca" (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p. 10).

Ainda, os autores expõem um exemplo que nos ajuda a compreender a importância da característica do jeitinho dentro do contexto das organizações.

> Há algum tempo, os funcionários das linhas de trens suburbanos da Grande São Paulo realizaram uma dessas "operações". De acordo com as normas da ferrovia, os trens que não tivessem extintores de incêndio em um dos vagões ou que, por exemplo, apresentassem pequenos problemas elétricos não poderiam circular. Além disso, em alguns trechos da ferrovia, os trens deveriam circular em uma velocidade bastante baixa, por exemplo. Sempre existiu uma infinidade de normas que não eram cumpridas, parcial ou integralmente, no funcionamento cotidiano da ferrovia. Na citada "operação-padrão", os funcionários seguiram todas as normas minuciosamente. O resultado foi que pouquíssimos trens circularam e os atrasos foram monumentais. A população ficou revoltada com a demora e depredou inúmeras estações (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p. 10).

Outro exemplo da interferência do "jeitinho brasileiro" na administração diz respeito aos processos de negociação. Como mostram Sobral, Carvalhal e Almeida (2007), os brasileiros tendem a não se preocupar

muito com o tempo gasto no processo de negociação, dispersando a atenção para outros assuntos durante o processo. Os autores explicam, ainda, que há uma grande valorização das relações interpessoais e da sensação de pertencimento ao grupo, valorizando-se a proximidade e o afeto.

Obs.: para complementar o material da aula e realizar a atividade final, o aluno deverá ler os textos complementares 1, 2 e 3.

CONCLUSÃO

O "jeitinho brasileiro" é uma forma particular de as pessoas resolverem seus problemas dentro da sociedade brasileira sem a alteração do *status quo*. A dificuldade na definição é que há uma linha tênue entre favor, jeito e corrupção e que, o jeito estaria no meio. Num extremo haveria um polo positivo (favor) e noutro um negativo (corrupção).

Essa situação de mediação, segundo as pessoas, não interfere na ordem estabelecida, não proporcionando nenhum tipo de questionamento legal.

A prática do "jeitinho" pode ser então considerada uma faceta da prática social do brasileiro como mecanismo de fugir aos rigores e padrões da burocracia.

Para complementar o material da aula e realizar a atividade final, você deverá ler os textos complementares 1, 2 e 3.

Atividade Final

Reflexão sobre a existência ou não de "jeitinho brasileiro" na prática.

Após a leitura dos textos complementares propostos, responda à seguinte questão:
Qual a importância do conhecimento acerca do jeitinho brasileiro para a prática administrativa?
Você deverá refletir sobre a existência ou não de um jeito brasileiro de gestão e apresentar (no espaço a seguir) um exemplo de empresa que justifique o seu posicionamento.

Resposta Comentada

Você deve ser capaz de perceber a interferência do jeitinho brasileiro no cotidiano das organizações, afetando a eficiência dos processos, bem como a sua importância para a compreensão da realidade brasileira em que vão atuar.

RESUMO

A aula apresenta particularidades da cultura brasileira na visão dos antropólogos, focando uma característica peculiar chamada de "jeitinho brasileiro", e qual sua influencia ou interferência na administração de nossas organizações.

O jeito brasileiro de administrar na visão dos antropólogos

Anexo 5.1

RAE Organização, Recursos Humanos e Planejamento

JEITINHO BRASILEIRO, CONTROLE SOCIAL E COMPETIÇÃO

Fernando C. Prestes Motta
Professor-Titular do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

Rafael Alcadipani
Graduando em Administração na ESPM e em Filosofia na USP e Bolsista do Programa de Iniciação Científica da ESPM.

RESUMO

O formalismo (a diferença entre o que a lei versa e a conduta concreta, sem que tal diferença implique punição para o infrator da lei) existe em diferentes graus nas mais diversas sociedades do mundo. Tal fato é considerado a principal causa do jeitinho. Entretanto, características socioculturais brasileiras por nós levantadas corroboram com o formalismo para a existência do jeitinho em nosso país. O jeitinho é o típico processo por meio do qual alguém atinge um dado objetivo a despeito de determinações contrárias (leis, ordens, regras etc.). Ele é usado para "driblar" determinações que, se fossem levadas em conta, impossibilitariam a realização da ação pretendida pela pessoa que o solicita, valorizando, assim, o pessoal em detrimento do universal. Ele pode ser considerado uma característica cultural brasileira. A cultura é vista como um mecanismo de controle social (Geertz, 1989). Assim, neste artigo, discutiremos como o jeitinho pode ser encarado como controle social pela competição econômica (sucesso) e pelo amor.

ABSTRACT

The formalism (the difference between the law and what people really do, even if this difference does not cause punishment) exists in different degrees in various parts of the world. It is considered the main cause of the "jeitinho"; however, the characteristics of Brazilian society also take part in this cause. The Brazilian "jeitinho" is the typical process for someone to reach something desired in spite of contrary determinations (laws, orders, rules etc.). The "jeitinho" is used to deceive determinations that would make impossible the aims of the person that asks for the "jeitinho". It makes personal thoughts more important than universal ones. It can also be considered as a Brazilian cultural characteristic. The culture is a social control mechanism (Geertz, 1989). Therefore, we argue that the "jeitinho" can be faced as a social controller through economic competition (success) and through love.

PALAVRAS-CHAVE
Cultura, jeitinho brasileiro, controle social, competição.

KEY WORDS
Culture, Brazilian "jeitinho", social control, competition.

(...) O que levamos desta vida inútil
Tanto vale se é
A glória, a fama, o amor, a ciência, a vida,
Como se fosse apenas
A memória de um jogo bem jogado
E uma partida ganha a um jogador melhor

A glória pesa como um fardo rico,
A fama como a febre,
O amor cansa porque é a sério e busca,
A ciência nunca encontra,
E a vida passa e dói porque o conhece...
O jogo de xadrez
Prende a alma toda, mas perdido, pouco
Pesa, pois não é nada (...)

Ricardo Reis (Fernando Pessoa)

Imaginem a cena: sujeito a quase um ano desempregado, casado, três filhos, vivendo do dinheiro de faxinas esporádicas da mulher, descobre que uma loja está precisando de carregador. Vai até a loja, conversa com o dono, que gosta muito dele. Existem mais 13 pessoas na busca pela vaga. Depois de conversar com a esposa do dono da loja, consegue o emprego. Para tanto, precisa estar na loja no dia seguinte às 8 horas com a carteira de trabalho, caso contrário, perde a vaga.

Volta para casa feliz e contente com o emprego conquistado. Procura a carteira de trabalho e, para seu desespero, percebe que a perdeu. Como precisa do documento impreterivelmente no dia seguinte, vai à Junta do Trabalho para fazer um novo. Vale destacar que a maioria dos órgãos governamentais do serviço público no Brasil parece retirada de um conto de Kafka, tamanha a lentidão e a "burocracia" que apresenta.

Lá chegando, após ficar duas horas e meia na fila para ser atendido, a funcionária, com um mal humor ímpar, informa que o documento somente ficará pronto dentro de um mês, já que esse é o procedimento-padrão pelo qual todos, sem exceções, devem passar. Nosso personagem fica desesperado e conta toda sua história, com rigor de detalhes, para a funcionária. Ela pára, pensa, repensa e discute, fala que não tem como... Mas, depois da persistência de nosso ex-desempregado, passa o caso dele na frente de todos os demais e consegue a carteira de trabalho em 45 minutos. Ele agradece e vai embora feliz. Para nós, brasileiros, "deu-se um jeitinho" para o ex-desempregado.

O jeitinho acontece todos os dias nos mais diferentes domínios, quer sejam públicos, quer sejam privados. O esclarecimento desse fenômeno é, acreditamos, de vital importância para se compreender a realidade brasileira, sendo que a compreensão dessa realidade é indispensável para todos aqueles que trabalham e pesquisam as organizações locais. O mais interessante para nós é que o jeitinho, conforme abordaremos neste artigo, assume uma faceta de controle social e competição. Para compreendê-lo, faz-se mister apresentar alguns traços histórico-culturais brasileiros.

A formação e estruturação da sociedade brasileira foram marcadas pela exploração máxima dos recursos naturais do país para serem vendidos ao mercado europeu (Holanda, 1973). Tal fato ficou evidente nos grandes ciclos econômicos no Brasil colonial e no início e meados do período republicano (cana-de-açúcar, mineração e café).

No Brasil, os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da sociedade, ocasionando falta de coesão na vida social brasileira.

Aliás, se nos detivermos na análise do nome Brasil, constataremos que ele foi dado pelos portugueses à terra descoberta graças à grandiosa quantidade de pau-brasil aqui encontrada. O pau-brasil foi o primeiro produto a ser explorado pela metrópole lusa. Dessa forma, dando o nome Brasil para a terra descoberta, a metrópole deixou marcada simbolicamente no nome do país, para sempre, a sua exploração (Calligaris, 1993).

O ímpeto de exploração metropolitana no período colonial fez com que o reino português evitasse o desenvolvimento do país e não levasse em conta as peculiaridades nacionais quando da implementação das estruturas administrativas, sociais e econômicas.

A bem da verdade, a metrópole explorou e pretendia dominar a colônia. Para tanto, moldou-a e geriu-a conforme suas normas, regras e estruturas. O fato de fazer tudo a "imagem e semelhança do reino" fez com que as citadas estruturas aqui implementadas não levassem em conta a realidade brasileira de então (Holanda, 1973). Assim, o Estado que aqui existia não

©1999, *RAE* - Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil.

defendia os interesses brasileiros e, muito menos, os da população local (Faoro, 1976).

A adoção de modelos de sociedades tidas como desenvolvidas e a imposição de uma elite minoritária sobre a população não ficaram restritas ao período colonial, haja visto que, na monarquia e na república brasileiras, tal fato continuou a ocorrer, sendo que a estruturação político-social brasileira resistiu às transformações fundamentais: a camada dominante continuou a controlar e a dominar a população (Faoro, 1976).

O jeitinho brasileiro é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias.

O Estado sempre funcionou como um braço da elite brasileira e se impôs sobre a população por meio de sua legislação punitiva: o "não pode" da lei sempre submeteu as pessoas ao Estado (DaMatta, 1983).

No que concerne às formas de gerir mão-de-obra, o "cunhadismo" foi a primeira maneira de dominar pessoas para trabalharem a favor dos interesses europeus quando da exploração do pau-brasil. Ele se deu porque, pelo casamento com uma indígena, o esposo passava a ser parente de toda a tribo à qual a índia pertencia e o europeu utilizou-se dessa relação de parentesco, estabelecida por seu "casamento", para fazer com que seus "parentes" índios trabalhassem na extração do pau-de-tinta. Essa relação de dominação era cordial e aparentemente igualitária (Ribeiro, 1995).

Dando um salto na linha do tempo da história brasileira e passando a falar do período canavieiro, o senhor de engenho, senhor absoluto das terras em que se produzia a cana-de-açúcar, exercia seu domínio e tinha suas decisões orientadas por sentimentos afetivos que amenizavam, por um lado, e reforçavam, por outro, sua autoridade, principalmente no que se refere às questões relacionadas com a gestão de seus empregados e escravos (Freyre, 1963). Pulando novamente na linha temporal da história brasileira, se recordarmos, agora, as relações de trabalho e voto no início do período republicano, constataremos que a figura do coronel dominava o quadro social da época e o fazia por meio de afeto e violência.

Dessa forma, relações paternalistas com envolvimentos ambiguamente cordiais-afetivos e autoritários-violentos são lugares-comuns na história da formação da sociedade brasileira e, como demonstram Colbari (1995), Bresler (1997), Alcadipani (1997) e Vasconcellos (1995), a existência dessas características ainda persiste nas organizações locais.

De acordo com Holanda (1973), a mentalidade da casa-grande, ou seja, sentimentos próprios da comunidade doméstica, do público pelo privado, do Estado pela família, invadiu os domínios sociais urbanos quando ocorreu a urbanização brasileira e, pelo que acabamos de ver, persiste até os dias de hoje.

Destaca-se, devido primordialmente às relações paternalistas, a "índole" de fundo emotivo (sentimentalista), marcada por relações de amor e ódio que se colocam sobre as atitudes econômico-racionais, como uma característica cultural brasileira. Isso fica evidente nas atitudes de aparência polida tão peculiares aos brasileiros: teme-se ofender os outros, tratar mal, causar brigas etc.

Há ainda, no povo brasileiro, uma aversão aos ritualismos sociais que explicitam as diferenças entre as pessoas, que deixam claras a hierarquia e as desigualdades, quer sejam de poder, quer sejam sociais. O interessante disso é que, de acordo com Holanda (1973), o respeito se dá entre as pessoas em sua peculiaridade no desejo de se estabelecer intimidade, e não quando se explicita a hierarquia, sendo que os rituais e as venerações de reconhecimento explícito de superioridade são repudiados (Holanda, 1973).

Nota-se, no Brasil, a cultura da pessoalidade, ou seja, o grande valor atribuído à pessoa, sendo que o pessoalmente íntimo é colocado, no mais das vezes, sobre o interesse da coletividade: os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da sociedade, ocasionando falta de coesão na vida social brasileira, na medida em que cada um favorece os seus e os membros de seu "clã" em detrimento do interesse coletivo.

Temos consciência da dialética, da diversidade e da complexidade de qualquer cultura. Ao apontarmos algumas características histórico-culturais de nosso país, não pretendemos, em hipótese alguma, transmitir uma visão reduzida e simplificada da cultura brasileira. A apresen-

tação desses traços servirá como base para a definição e apresentação das características do jeitinho brasileiro.

Passaremos, agora, a analisar o formalismo, apontado na bibliografia como a causa principal do jeitinho.

O formalismo, de acordo com Riggs (1964), é a diferença entre a conduta concreta e a norma que estabelece como essa conduta deveria ser, sem que tal diferença implique punição para o infrator da norma, ou seja, a diferença entre o que a lei diz e aquilo que acontece de fato, sem que isso gere punição para o infrator da lei.

Para definir o conceito de formalismo, Riggs (1964) propôs três tipos ideais de sociedade: difratadas (países desenvolvidos), prismáticas (países em desenvolvimento) e concentradas (países extremamente subdesenvolvidos). O autor apontou a existência do formalismo nos três tipos ideais de sociedade, sendo residual nos extremos e máximo nas prismáticas.

O formalismo ocorre nas sociedades prismáticas devido ao fato de elas dependerem das difratadas e serem compelidas a implementar suas estruturas (sociais, políticas e econômicas), ou seja, a relação de subjugação das difratadas sobre as prismáticas faz com que as últimas implementem as estruturas da primeira. O formalismo se dá uma vez que as estruturas das sociedades difratadas não condizem com a realidade cotidiana das prismáticas, sendo que tal incompatibilidade implica a impossibilidade da aplicação total das estruturas implementadas.

De acordo com Prado Jr. (1948), a discrepância entre a conduta concreta e as normas que pretendiam regular tal conduta sem a respectiva punição (formalismo) estava presente no Brasil desde os tempos da colônia.

A existência do formalismo, segundo Riggs (1964), faz com que as instituições e as pessoas possam dar, negar, vetar e consentir, ou seja, o fato de ocorrer o desrespeito a algumas leis, dentro de uma dada sociedade, faz com que haja uma generalização da desconfiança em torno da validade de todas as demais leis daquela sociedade. É nesse sentido que o formalismo é apontado como a raiz estrutural do jeitinho brasileiro (Abreu, 1982).

O jeitinho brasileiro, como o próprio nome diz, é brasileiro. Dessa forma, além do formalismo, as características culturais brasileiras apontadas no início deste artigo se inter-relacionaram de maneira difusa e concorrem para sua existência.

O jeitinho brasileiro é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias. É usado para "burlar" determinações que, se levadas em conta, inviabilizariam ou tornariam difícil a ação pretendida pela pessoa que pede o jeito. Assim, ele funciona como uma válvula de escape individual diante das imposições e determinações.

Diferentemente da corrupção, a concessão do jeitinho não é incentivada por nenhum ganho monetário ou pecuniário: a pessoa que dá o jeitinho não recebe nenhum ganho material ao concedê-lo.

O jeitinho se dá quando a determinação que impossibilitaria ou dificultaria a ação pretendida por uma dada pessoa é reinterpretada pelo responsável por seu cumprimento, que passa a priorizar a peculiaridade da situação e permite o não-cumprimento da determinação, fazendo assim com que a pessoa atinja seu objetivo.

Quando o jeitinho ocorre, aquele que o concede considera a situação particular que lhe foi apresentada como mais importante do que a determinação que deveria ser genérica e, dessa forma, reinterpreta a validade da determinação universal e prioriza o caso específico, ou seja, o pessoal passa a ser mais importante que o universal.

Para consegui-lo, o pretendente deve ser simpático, humilde e mostrar como a aplicação da determinação seria injusta para o seu caso. Vale destacar que o jeitinho, segundo Barbosa (1992), é dominante nas relações que deveriam ser intermediadas pela dominação burocrática weberiana, sendo, portanto, dominante nas relações entre as pessoas e o Estado brasileiro, que deveriam ser intermediadas pela legislação genérica-universal.

Diferentemente da corrupção, a concessão do jeitinho não é incentivada por nenhum ganho monetário ou pecuniário: a pessoa que dá o jeitinho não recebe nenhum ganho material ao concedê-lo.

DaMatta (1991) apresentou o "Você sabe com que está falando?" como uma frase corriqueira na socieda-

de brasileira. Ela é usada por uma pessoa que quer atingir um objetivo e tenta ser impedida por alguém que seja hierarquicamente inferior a ela. Pode-se citar como exemplo o coronel da polícia sem uniforme flagrado em alta velocidade. Quando o policial aplica a multa ao coronel infrator, ele diz a frase, clara ou veladamente, fazendo com que o policial reconheça a superioridade do coronel e não aplique a multa.

Quem concede o jeitinho reavalia a justiça de leis e normas, que muitas vezes são vistas como inadequadas e extremamente impositoras.

O "Você sabe com que está falando?" deixa claro as diferenças de *status* na sociedade brasileira e é diametralmente oposto ao jeitinho brasileiro, que, aparentemente, mascara as desigualdades e diferenças, já que o *status* da pessoa que o solicita não é levado em conta no momento de concedê-lo. Barbosa (1992) afirmou que todos, independentemente da posição que ocupam na sociedade, podem conseguir o jeitinho. O jeitinho também difere da malandragem, na medida em que ela pressupõe que uma pessoa prejudique outra diretamente ou leve vantagem sobre ela. Tal fato não se dá no jeitinho, pois nele se deixa de levar em conta o coletivo e não se dá o prejuízo direto de um sujeito.

Quem concede o jeitinho reavalia a justiça de leis e normas, que muitas vezes são vistas como inadequadas e extremamente impositoras. Além disso, aquele que o concede tem seu poder discretamente fortalecido, na medida em que passa de um simples cumpridor da lei para um avaliador de sua pertinência e aplicação.

O jeitinho brasileiro, como vimos, possui muitas de suas raízes nos traços culturais brasileiros e é, em si, uma instituição cultural da sociedade brasileira.

Qual seria, então, o papel da cultura, como um todo, em uma sociedade?

"*(...) A cultura é melhor vista não como complexos de padrões concretos de comportamento - costumes, usos, tradições, feixes de hábitos - como tem sido o caso até agora, mas como um conjunto de mecanismos de controle - planos, receitas, regras, instituições - para governar o comportamento (...)*" (Geertz, 1989). Assim, pode-se perceber o papel da cultura como sendo o de um mecanismo de controle. Bresler (1993, p. 48) colocou que "*(...) cultura é um conjunto de mecanismos de controle socialmente construído, não é imposto por nenhum ser (sobrenatural ou não) (...)*", sendo que os elementos culturais compõem esses mecanismos de controle. Dessa forma, como instituição cultural brasileira, o jeitinho pode ser encarado como um mecanismo de controle social que foi socialmente construído.

Como instituição cultural, ele faz parte da moral brasileira, sendo que, quando uma situação difícil se apresenta a um brasileiro, ele espera "dar um jeito" para resolvê-la. Destacamos que todos sabem de sua existência e quase todas as pessoas tentam se utilizar dele quando necessário.

O jeitinho é uma forma particular (pessoal) de as pessoas resolverem seus problemas dentro da sociedade brasileira sem a alteração do *status quo*, pois, como cada um resolve seu problema de forma individual por meio dele, não se questiona e, portanto, não se altera a ordem estabelecida.

Se todas as leis, normas, regras, determinações etc. fossem cumpridas com o máximo rigor, seguramente teríamos uma sociedade em paralisia ou explosiva. Tal fato pode ser demonstrado pelas "operações-padrão".

Uma "operação-padrão" acontece quando os funcionários de uma dada organização realizam suas funções estritamente de acordo com as normas que determinam como tal função deveria ser realizada, ou seja, seguem a normatização à risca.

Há algum tempo, os funcionários das linhas de trens suburbanos da Grande São Paulo realizaram uma dessas "operações". De acordo com as normas da ferrovia, os trens que não tivessem extintores de incêndio em um dos vagões ou que, por exemplo, apresentassem pequenos problemas elétricos não poderiam circular. Além disso, em alguns trechos da ferrovia, os trens deveriam circular em uma velocidade bastante baixa, por exemplo. Sempre existiu uma infinidade de normas que não eram cumpridas, parcial ou integralmente, no funcionamento cotidiano da ferrovia. Na citada "operação-padrão", os funcionários seguiram todas as normas minuciosamente. O resultado foi que pouquíssimos trens circularam e os atrasos foram monumentais. A população ficou revoltada com a demora e depredou inúmeras estações.

Pelo que expusemos, o jeitinho auxilia na manu-

tenção do *status quo* e, conseqüentemente, na manutenção do domínio do Estado que gere essa sociedade, tendo um claro papel de controle social.

Podemos classificar em seis os modos de controle social: o controle organizacional (pela máquina burocrática), o controle dos resultados (pela competição econômica), o controle ideológico (pela manifestação da adesão), o controle do amor (pela identificação total ou expressão de confiança), o controle pela saturação (um só texto repetido indefinidamente) e o controle pela dissuasão (instalação de um aparelho de intervenção) (Enriquez, 1990).

Acreditamos que o controle social pela competição econômica e o controle pela identificação total ou expressão de confiança se prestam mais à compreensão da dinâmica do jeitinho brasileiro, lembrando que, no primeiro caso, o que é realmente importante para os indivíduos, grupos ou organizações é o sucesso na vida ou nos negócios.

É esse sucesso que deve ser reconhecido e invejado pelas outras pessoas ou agentes. É o sucesso de qualquer forma indispensável para se manter na corrida com uma vantagem diferencial e não ficar desacreditado.

A competição desconhece limites. Ao contrário, ela se estende a quaisquer domínios: competição entre indivíduos, entre indivíduos e instituições, entre instituições, entre países. Todas as pessoas, todas as organizações, pensando ter uma possibilidade de fazer parte da elite dos vencedores e tendo interiorizado o modelo de luta, aceitam a competição como regra, o que confere à vida pública e privada seu caráter de espetáculo e teatralidade. Tudo se passa para que, como no final de todo melodrama, os bons vençam e os maus sucumbam. Pelo menos é assim que se espera que as coisas se passem. De qualquer modo, nenhuma comiseração é dirigida aos vencidos, no máximo piedade ou desprezo. Viva os vencedores e ai dos vencidos: Estas são palavras finais (Enriquez, 1990).

O controle do amor é aquele que se dá pela identificação total ou expressão de confiança. Evidentemente, pode-se pensar que se trata mais uma vez da enorme importância dos vínculos libidinosos entre chefes e massas dependentes (Freud, 1981). Todavia, trata-se de dois modos básicos de funcionamento do discurso amoroso: o fascínio (que está perto da hipnose) e a sedução.

Está em jogo no fascínio a possibilidade que os homens têm de se perderem e se encontrarem em um ser. Trata-se aqui da fusão amorosa com o ser fascinante, por meio da qual o indivíduo deixa de lado o seu invólucro corpóreo para se tornar parte do "grande todo", seu ego se dilatando e absorvendo, como faz o bebê, o mundo exterior. O indivíduo torna-se diáfano e, por isso mesmo, um pequeno deus. Perdendo suas referências habituais, ele vai além de si próprio.

Como instituição cultural brasileira, o jeitinho pode ser encarado como um mecanismo de controle social que foi socialmente construído.

Teatral e diretamente, o ser fascinante apresenta ao pequeno homem o que ele poderia vir a ser. É assim que este vive por delegação do seu heroísmo escondido. O ser fascinante devolve-lhe seu desejo mais profundo de ser reconhecido, identificado, amado, podendo levá-lo a transformar-se e a transcender-se.

O ser que fascina é o manipulador e o perseguidor, mas também é sobretudo o que chamamos de "ascensor" e "anunciador". Ele é ascensor porque nos chama a seu nível e nos permite encontrá-lo. É ele também que anuncia a boa nova: o sonho de cada um pode ser a realidade, já que todos podem ser deuses, como o ser fascinante (Enriquez, 1990).

No caso da sedução, é outra coisa que está em jogo. É na aparência e no jogo das aparências que reside a sedução. O discurso pronunciado não precisa significar nada e nem mesmo convidar à ação. O discurso se apóia sobre outras coisas, sobre palavras bem escolhidas, sobre frases bem equilibradas, sobre fórmulas chocantes, sobre uma dicção evocadora, sobre um sorriso que alicia, sobre uma capacidade de banalização dos problemas, sobre idéias gerais e generosas que em si mesmas não provocam desacordo e que são criadas para não perturbar.

A palavra sedutora é uma palavra sem asperezas, de tal forma que o seduzido não se sente forçado. Ele é atraído pela aptidão de tornar os problemas sem dramas, pelo tom ao mesmo tempo próximo e distante. Não há vítimas. O sedutor está consciente de que a sedução é parte da mentira e o seduzido sabe que o objetivo dessas palavras é apaziguá-lo.

A competição desconhece limites. Ao contrário, ela se estende a quaisquer domínios: competição entre indivíduos, entre indivíduos e instituições, entre instituições, entre países.

Entretanto, existe um outro lado mais recôndito da sedução. É a sedução que violenta. É que, ao jogar consigo próprio, o sedutor joga ao mesmo tempo com e contra o outro. Ele tenta amordaçar e alienar o outro o mais profundamente possível e fugir da armadilha que ele mesmo construiu. É assim que Don Juan não pode se apaixonar. Ao contrário, ele deve passar de uma mulher a outra sem ser tocado pelos sentimentos.

Na verdade, o que o sedutor esconde sob seu sorriso é uma máscara de destruição e desprezo. A compreensão desse fato é clara na teoria da sedução de Freud (1981). O trauma é da autoria do sedutor, que, de fato, é o pai da neurose. Quem é o sedutor se não aquele que enlouquece o outro, que desperta a sua perdição de corpo e espírito?

É dessa forma que o jogo, que era divertido e sutil, se torna também sinistro. Os fascinadores são muitas vezes tão perigosos quanto os grandes sedutores políticos, mas isso não se percebe tão facilmente. Sedutor por excelência, John Kennedy concordou com o desembarque na Baía dos Porcos, em Cuba, além de ter preparado o fracasso dos Estados Unidos no Vietnã.

Lembra-se sempre de Don Juan e Casanova com um sentimento caloroso. É a face rosa a que fica e não a negra. A razão é simples: não se acredita que o fascinador possa se fascinar por alguém, mas acredita-se que o sedutor possa ser seduzido. Da sedução ao amor, mas também ao ridículo, é um passo.

No caso do jeitinho brasileiro, tanto o solicitante quanto o concedente competem com o Estado. O primeiro quando burla a norma e o segundo quando a avalia. Em ambos os casos, o Estado pode parecer como ser fascinante. Em segundo lugar, o solicitante e o concedente competem entre si. O solicitante usa o poder da sedução e o concedente responde com o poder da autoridade.

Além disso, os solicitantes competem entre si pelo poder de seduzir e eventualmente pelas relações sociais que colocam em jogo para atingir seus objetivos. Também os concedentes competem entre si pela possibilidade de dar o jeitinho. Nesse caso, competem pela autoridade formal, pela liderança ou pelas relações sociais. ❍

BIBLIOGRAFIA

ABREU, C. et al. Jeitinho brasileiro como recurso de poder. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, v.16, abr./jun. 1982.

ALCADIPANI, R. *Formalismo e jeitinho brasileiro à luz da administração de microempresas*. (Iniciação Científica) São Paulo: Nupp/ESPM, 1997 (Mimeogr.).

BARBOSA, L. *O jeitinho brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRESLER, R. *Organização e programas de integração:* um estudo sobre os ritos de passagem. São Paulo, 1993. Dissertação (Mestrado) - EAESP, FGV.

BRESLER, R. A roupa surrada e o pai: etnografia em uma marcenaria. In: PRESTES MOTTA, F. C., CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

CALLIGARIS, C. *Hello Brasil!*: notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil. São Paulo: Escuta, 1993.

COLBARI, A. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E., VASCONCELOS, J. (Org.). *"Recursos" humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.

DaMATTA, R. *Carnaval, malandros e heróis*. 5.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1983.

DaMATTA, R. *O que faz o Brasil, Brasil?* 5.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1991.

ENRIQUEZ, E. *Da horda ao estado:* psicanálise do vínculo social. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

FAORO, R. *Os donos do poder:* formação do patronato político brasileiro. 3.ed. Porto Alegre: Globo, 1976. 2v.

FREUD, Sigmund. Psychologie des foules et analyse du moi. In: *Essais de psychanalise*. Nouvelle edition. Paris: Petite Bibliothèque Payot, 1981.

FREYRE, G. *Casa-grande & senzala*. 12.ed. Brasília: UnB, 1963.

GEERTZ, C. *Interpretação da cultura*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1973.

PRADO JR., C. *Formação do Brasil contemporâneo*. 3.ed. São Paulo: Brasiliense, 1948.

PRESTES MOTTA, F. Cultura nacional e cultura organizacional. *Revista da ESPM*, v.2, n.2, ago. 1995.

PRESTES MOTTA, F. *Cultura e organizações no Brasil*. São Paulo: EAESP/FGV, 1996. (Relatório de Pesquisa NPP, 15).

RAMOS, A. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RIBEIRO, D. *O povo brasileiro:* a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RIGGS, F. W. *A ecologia da administração pública*. Rio de Janeiro: FGV, 1964.

VALENTE, J. *A certidão de nascimento do Brasil*: a carta de Pero Vaz de Caminha. São Paulo: Edição do Fundo de Pesquisas do Museu da USP, 1975.

VASCONCELLOS, J. O coronelismo nas organizações: a gênese da gestão autoritária. In: DAVEL, E., VASCONCELOS, J. (Org.). *"Recursos" humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.

O jeito brasileiro de administrar na visão dos antropólogos

Anexo 5.2

O estilo brasileiro de negociar

por Filipe Sobral, Eugênio Carvalhal e Filipe Almeida

RESUMO: Para muitas organizações, as negociações internacionais são cada vez mais a norma e não uma exceção que ocorre esporadicamente. Com a globalização, a compreensão de como a cultura afeta as negociações entre parceiros de diferentes regiões é fundamental para negociar eficazmente. A cultura influencia profundamente como as pessoas pensam, comunicam e se comportam. Negociações interculturais bem sucedidas requerem um entendimento do estilo negocial da outra parte, bem como a aceitação e respeito pelas suas crenças e normas culturais. Este estudo tem como objetivo identificar o estilo de negociação que tende a ser adotado pelos executivos brasileiros. Os participantes foram 683 negociadores experientes de 22 Estados Brasileiros. O estilo brasileiro de negociação é descrito com base em sete dimensões culturalmente sensíveis: a natureza da atividade negocial; o papel do indivíduo; a incerteza e o tempo; a comunicação; a confiança; o protocolo; e os resultados.

Palavras-chave: Negociação, Negócios Internacionais, Cultura, Brasil

TITLE: The Brasilian style of negotiation

ABSTRACT: For many organizations, international negotiations have become the norm rather than an exception that occurs only occasionally. In this era of globalization, there is a great need to understand how culture influences negotiations between parties in different regions of the globe. Culture profoundly influences how people think, communicate, and behave. Successful cross-cultural negotiations require an understanding of the negotiation style of those on the other side of the table, and the acceptance and respect of their cultural beliefs and norms. The focus of this paper is to identify the styles of negotiation that tend to be most commonly adopted by Brazilian negotiators. Participants were 683 experienced negotiators from 22 Brazilian States. The Brazilian style of negotiation is described based on seven culturally sensitive dimensions that are present in negotiations: the nature of the activity; the role of the individual; uncertainty and time; communication; trust; protocol and outcomes.

Key words: Negotiation, International Business, Culture, Brazil

TITULO: El estilo de negociación brasileño

RESUMEN: Para muchas organizaciones, las negociaciones internacionales se han convertido em la norma, más que la excepción que sucede sólo ocasionalmente. En esta la era de la globalización, hay una gran necesidad de comprender como la cultura influencia las negociaciones entre partes in diversas regiones del globo. La cultura influencia profundamente como las personas piensan, se comunican, y se comportan. Las negociaciones interculturales exitosas requieren un entendimiento de los estilos de negociación de quienes están del otro lado de la mesa, y la aceptación y respeto de sus normas y creencias culturales. El objetivo de éste estudio es identificar los estilos de

negociación que tienden a ser adoptados más comúnmente por negociadores brasileños. Los participantes fueron 683 negociadores experimentados desde 22 estados brasileños. El estilo de negociación brasileño es descrito basado en siete dimensiones culturalmente sensibles que están presentes en las negociaciones: naturaleza de la actividad de negocio, el rol del individuo, incertidumbre y tiempo, comunicación, confianza, protocolo y resultados.

Palabras clave: Negociación, Negocio Internacional, Cultura, Brasil

Numa economia globalmente integrada, as negociações entre pessoas de diferentes contextos culturais são cada vez mais freqüentes. Neste contexto de negociações interculturais, a complexidade do processo negocial aumenta consideravelmente (Sebenius, 2002). No entanto, apesar de diversos pesquisadores defenderem que a dinâmica das negociações interculturais difere significativamente da dinâmica subjacente às negociações intraculturais (Drake, 1995), ainda não existe um entendimento claro de como as diferentes culturas influenciam as atitudes e os comportamentos dos negociadores (Elahee *et al.*, 2002).

No entanto, é indiscutível que a cultura influencia profundamente a forma como as pessoas pensam, comunicam e se comportam (Faure, 1999), condicionando, assim, o tipo de transações feitas e a forma como estas são negociadas. As diferenças culturais entre os negociadores podem criar barreiras que impedem acordos ou dificultam o desenrolar do processo negocial. Assim, o conhecimento, a aceitação e o

Filipe Sobral
fsobral@fe.uc.pt
Filipe Sobral é Professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC). É doutorando em Administração na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Os seus interesses de pesquisa são negociação e resolução de conflitos, ética nos negócios e gestão intercultural.
Filipe Sobral is a professor at the Faculty of Economics, University of Coimbra, Portugal. He is also a doctoral student in business administration at the Brazilian School of Public and Business Administration, Getulio Vargas Foundation (EBAPE-FGV). His current research interests are negotiation and conflict resolution, business ethics, and cross-cultural management.
Filipe Sobral es Profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de Coimbra (FEUC). Es también estudiante de Doctorado en Gestión en la Escuela Brasileña de Gestión Pública y de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Sus intereses actuales son negociación y solución de conflictos, ética en los negocios y gestión intercultural.

Eugênio Carvalhal
carvalhal@vision.com.br
Eugênio Carvalhal é mestre em Gestão Empresarial pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). É coordenador do curso de Formação de Negociadores da FGV e foi instrutor em mais de 500 cursos de Negociação em todos os Estados do Brasil. Autor do livro *Negociação – Fortalecendo o processo*.
Eugênio Carvalhal holds a Master degree in Business Administration at the Brazilian School of Public and Business Administration (EBAPE-FGV). He is the coordinator of the negotiation training program at Getulio Vargas Foundation and he has been instructor of more than 500 courses in negotiation all over Brazil. He is the author of the book Negociação – Fortalecendo o processo.
Eugênio Carvalhal tiene un Master en Gestión Empresarial por la Escuela Brasileña de Administración Pública y de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Es coordinador del curso de Formación de Negociadores de la FGV y fue instructor en más de 500 cursos de Negociación en todos los Estados de Brasil. Autor del libro "Negociación – fortaleciendo el proceso".

Filipe Almeida
falmeida@fe.uc.pt
Filipe Almeida é professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC). É doutorando em Administração na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Os seus interesses de pesquisa são responsabilidade social corporativa, gestão intercultural e comportamento organizacional.
Filipe Almeida is a professor at the Faculty of Economics, University of Coimbra, Portugal. He is also a doctoral student in business administration at the Brazilian School of Public and Business Administration, Getulio Vargas Foundation (EBAPE-FGV). His current research interests are corporate social responsibility, cross-cultural management, and organizational behavior.
Filipe Almeida es profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de Coimbra (FEUC). Doctor en Administración de la Escola Brasileira de Administración Pública de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas (EBAPE-FGV). Sus intereses de investigación son la responsabilidad social corporativa, gestión intercultural y comportamiento organizacional.

Recebido em Março de 2007 e aceite em Abril de 2007.
Received in March 2007 and accepted in April 2007.

respeito pela cultura das pessoas com quem se negocia é essencial para garantir o sucesso de uma negociação e para evitar possíveis desentendimentos entre as partes.

Para compreender as diferentes variáveis contextuais nas quais o estilo do negociador se manifesta, é preciso separar o indivíduo do coletivo, em primeiro lugar. O modelo proposto por Hofstede (1991) sistematiza essas variáveis quando afirma que existem três níveis de singularidade na programação mental humana: a **personalidade** que é específica de cada indivíduo, é herdada e pode ser aprendida; a **cultura** que é específica de grupos ou categorias e pode ser aprendida; e a **natureza humana** que é universal e é herdada.

Observar e constatar o estilo adotado pelos negociadores de uma dada cultura é uma tarefa desafiadora e complexa, pelos motivos mencionados. Porém, mesmo que o negociador viva sua experiência como única, de alguma forma ele reconhece-se nos outros através de semelhanças e coincidências (Velho, 2004). Desta forma, define-se como objetivo principal desta pesquisa identificar os comportamentos de negociação com os quais o negociador brasileiro mais se identifica, o que permitirá, por dedução, caracterizar os elementos que definem o estilo de negociação brasileiro. Especificamente, procura-se compreender como a cultura influencia a forma como os executivos brasileiros tendem a se comportar e a conduzir as negociações das quais participam.

Revisão de literatura

• *Conceituando a cultura*

Nos estudos sobre cultura, o espaço cultural é normalmente delimitado pelas fronteiras nacionais. Mas a cultura não coincide necessariamente com os limites geográficos ou com a nacionalidade. Gilberto Freyre (1963) define cultura a partir de uma perspectiva antropológica, como «o conjunto de valores, hábitos, influências sociais e costumes reunidos ao longo do tempo de um processo histórico de uma sociedade. Cultura é tudo o que, com o passar do tempo, se incorpora na vida dos indivíduos, impregnando o seu cotidiano». Em concreto, a cultura corresponde às características únicas de um grupo social, aos valores e normas partilhados pelos seus membros que permitem distingui-los de outros grupos sociais. A cultura reflete, em cada indivíduo, a forma como ele aprendeu a viver em sociedade (Holt, 1998).

Hofstede (1991) tem estudado exaustivamente a cultura em pesquisas transnacionais, tendo reunido dados de mais de 100 000 empregados da IBM distribuídos por 53 países. No seu modelo cultural, Hofstede identifica os valores como a manifestação mais profunda da cultura, rodeados seqüencialmente por manifestações mais superficiais, tais como os rituais, os heróis e os símbolos. Hofstede identificou quatro valores que permitem distinguir os indivíduos de diferentes culturas: distância hierárquica, individualismo, masculinidade e controle da incerteza. Para além destas quatro dimensões, outros pesquisadores sugerem que as culturas também diferem na forma como as pessoas usam o tempo, o espaço e a informação (Hall e Hall, 1990).

Os valores culturais de Hofstede parecem oferecer robustez conceptual para entender como a cultura influencia a negociação, tendo já sido testados e validados por inúmeras pesquisas realizadas em diversos países ao longo das últimas décadas (Sondergaard, 1994; Volkema, 1997).

• *Cultura Brasileira*

A cultura brasileira é um produto dinâmico dos vários povos que constituem a demografia do país. A característica difusa da original cultura brasileira foi sendo moldada desde a origem, por mais de três séculos, por influências predominantemente estrangeiras e mercantilistas. Como resultado da intensa miscigenação de povos, com intensidades distintas nas diversas regiões, surgiu uma realidade cultural peculiar, que sintetiza as várias culturas que formaram o país.

As análises do Brasil e dos brasileiros, a partir de trabalhos antropológicos, destacam uma visão peculiar a respeito da elevada distância hierárquica, da tendência ao relacionamento interpessoal, de uma tendência indefinida entre o material e o relacional, e do conservadorismo, como características típicas, que em muitos aspectos são estereotipadas (Barbosa, 1992; DaMatta, 1997, 1998; Freyre, 1963; Holanda, 2001; Leite, 1992; Prado Jr., 1987; Prado, 1997, Ribeiro, 1993, 1995; Velho, 2004). As generalizações certamente podem gerar contradições e avaliações equivocadas quando extratos sócio-culturais distintos são observados de maneira indistinta.

Segundo os resultados divulgados por Hofstede (1991), a cultura brasileira, a partir da perspectiva do extrato social pesquisado – os executivos –, é caracterizada por uma elevada distância hierárquica, onde predomina a centralização da decisão e do poder. Simultaneamente, apresenta valores predominantemente coletivistas, onde é valorizado o pertencimento a grupos ou a redes sociais. No que respeita à masculinidade, existe um balanceamento entre as características masculinas e femininas, valorizando simultaneamente valores masculinos (sucesso, dinheiro e bens materiais) e femininos (preocupação com os outros, relações interpessoais e qualidade de vida). Por último, revela um elevado grau de aversão ao risco, o que significa uma necessidade de segurança e de previsibilidade. O alto índice de controlo da incerteza pode potencializar os efeitos da alta distância hierárquica, concentrando as decisões de maior complexidade nos níveis hierárquicos mais altos, onde supostamente estão os profissionais mais capacitados.

O Brasil, assim como a maioria dos países da América Latina e da Ásia, opera num sistema temporal policrónico, valorizando uma gestão flexível do tempo. Isso significa que os brasileiros são menos rigorosos com o cumprimento da agenda, dispersam a sua atenção com diversos assuntos simultaneamente e não estão preocupados com a rapidez dos processos.

A leitura das características da cultura brasileira sugere um certo grau de ambigüidade. O elevado coletivismo e o equilíbrio entre os valores masculinos e femininos sugerem uma forte preocupação em construir e manter relações. Entretanto, as grandes disparidades econômicas e de poder (elevada distância hierárquica) e a enorme quantidade de procedimentos e de regras burocráticas (elevado grau de aversão ao risco), sustentadas para preservar as diferenças estruturais em riqueza e poder, fazem com que os brasileiros revelem um alto grau de desconfiança perante os indivíduos que não pertencem aos seus grupos sociais.

A cordialidade do brasileiro (Holanda, 2001) pode disfarçar a distância exemplificada pelo fenômeno «casa-rua» (DaMatta, 1987), que se refere às relações privilegiadas construídas pela hospitalidade em torno de núcleos de poder na «casa» distanciados, por sua vez, da realidade da «rua», onde os indivíduos que não fazem parte dos mesmos círculos sociais, se defrontam com as leis de natureza impessoal. Outros estudos destacam a prevalência do «jeitinho», ou seja, a forma que os brasileiros encontram de burlar a lei, as regras e os procedimentos burocráticos (aversão ao risco) ou de superar a distância hierárquica manifestada pela recorrente indagação «você sabe com quem está falando?» (DaMatta, 1987), via a personalização das relações sociais (Barbosa, 1992).

Com relação às dimensões tempo, espaço e informação, o Brasil também se diferencia de outros contextos culturais. O Brasil, assim como a maioria dos países da América Latina e da Ásia, opera num sistema temporal policrónico, valorizando uma gestão flexível do tempo. Isso significa que os brasileiros são menos rigorosos com o cumprimento da agenda, dispersam a sua atenção com diversos assuntos simultaneamente e não estão preocupados com a rapidez dos processos. Paralelamente, o Brasil caracteriza-se por uma proximidade espacial entre as pessoas, onde não existe muita preocupação com a defesa do espaço territorial. Por fim, a cultura brasileira é uma cultura de alto contexto, ou seja, a comunicação não é explícita e direta, sendo interpretada a partir de um conjunto de pistas, nomeadamente a comunicação não-verbal, o status e o contexto social (Volkema, 1997).

• Cultura e negociação

Como todas as interações humanas, a negociação é, por definição, intercultural (Martin *et al.*, 1998). Sendo uma interação socialmente motivada entre indivíduos ou grupos com interesses divergentes e comuns, a negociação promove o confronto entre diferentes valores, visões e perspectivas do mundo. Essas diferenças são, em grande parte, condicionadas pela cultura dos intervenientes. Por isso, uma importante dimensão das negociações é aquela relacionada com as influências culturais.

As negociações interculturais apresentam desafios maiores no sentido de chegarem a acordos, embora manifestem um potencial positivo no que respeita à criatividade, inovação e flexibilidade na resolução de problemas. Freqüentemente, os indivíduos e negociadores de subculturas regionais ou empresariais que apresentam comportamentos diferentes

dos grupos mais influentes, são erroneamente avaliados, tendo suas aspirações, capacidade e contribuição desprezadas. Os estereótipos atribuídos a esses indivíduos causam preconceitos, conflitos, frustrações e, muitas vezes, subutilização das habilidades potenciais (Breslin, 1989). Pela sua relevância para a prática, a compreensão dos condicionantes culturais da negociação é considerada uma questão relevante para pesquisa no campo de negociação.

As diferenças culturais podem dificultar ou obstruir a negociação de diversas formas. Podem provocar problemas de comunicação na interpretação das ações e na forma e substância do acordo (Salacuse, 1999). No entanto, a principal influência da cultura na negociação é no estilo negocial dos intervenientes. O estilo negocial, que está essencialmente relacionado com as estratégias e táticas adotadas pelo negociador, é culturalmente sensível, ou seja, as práticas negociais variam de cultura para cultura (Weiss, 1996). Nesse sentido, cabe destacar que o objetivo desta pesquisa é identificar os comportamentos e, por conseqüência, o estilo de negociação característico do negociador brasileiro.

- ***Modelo de influência cultural na negociação***

A cultura influencia as negociações, uma vez que condiciona a forma como os negociadores conceitualizam os processos, os fins procurados, os meios utilizados e as expectativas acerca do comportamento da outra parte (Weiss, 1996). A abordagem adotada parte do pressuposto que é possível identificar dimensões do processo de negociação onde diferenças culturais podem aflorar.

As sete dimensões propostas tomam como base os modelos desenvolvidos por Weiss e Stripp (1985) e Salacuse (1999), que foram recategorizados e reagrupados de forma a caracterizar os comportamentos que os negociadores podem adotar:

- *Natureza da atividade negocial:* reúne quatro planos relacionados com a percepção do modelo de negociação, tais como a concepção básica do processo (competitiva ou colaborativa), da atitude negocial (favorecer a relação ou troca de concessões), do objetivo da negociação (foco na construção de um relacionamento estável ou na busca de um acordo em assuntos substantivos), e da atitude face ao planejamento (ênfase no planejamento estruturado ou na improvisação e espontaneidade);
- *Papel do indivíduo:* reúne dois planos relacionados com a organização das pessoas em torno de equipes ou de indivíduos, nomeadamente quem tem a autoridade e responsabilidade pela decisão, e como as decisões são tomadas;
- *Incerteza e tempo:* reúne três planos relacionados com as predisposições dos negociadores quanto ao risco (abordagem inovadora ou conservadora), à sua sensibilidade ao tempo em relação ao processo (ênfase no cumprimento da agenda e na pontualidade ou preferência por uma gestão flexível do tempo), e em relação à duração do encontro negocial (valorização da rapidez ou da maturação para chegar a um acordo);
- *Comunicação:* reúne quatro planos relacionados com a interação entre os interlocutores a partir das fontes da argumentação (baseada na lógica e em fatos ou na sensibilidade e intuição do negociador), a complexidade de comunicação (objetiva e direta ou subjetiva e indireta), o estilo preferencial de comunicação (ouvinte ou debatedor) e o papel das emoções no processo (espontaneidade ou controlo e repressão das emoções);
- *Confiança:* reúne dois planos relacionados com os pressupostos e a construção da credibilidade entre as partes nas negociações, nomeadamente no que respeita à confiança interpessoal dos negociadores (predisposição de confiança ou desconfiança) e à construção da confiança entre as partes (baseada na reputação e convívio ou na intuição e empatia);
- *Protocolo:* reúne dois planos relacionados com o nível de formalismo dos negociadores, tanto no que respeita à aparência, quanto aos rituais;
- *Resultados:* reúne três planos relacionados com o resultado da negociação, concretamente quanto à base de validade do acordo (verbal ou escrita), ao processo de construção do acordo (processo *top-down* ou *bottom-up*), assim como quanto ao conteúdo do contrato (apenas princípios gerais ou especificação de todos os assuntos acordados).

Metodologia

- ***Participantes***

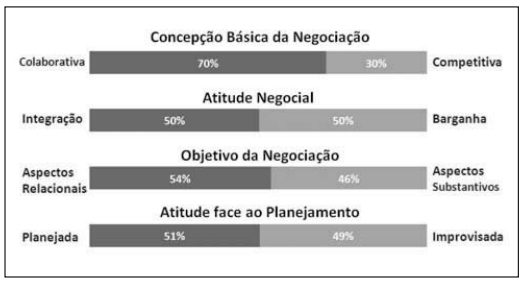
A pesquisa de campo contou com a participação de 683

executivos brasileiros, todos alunos de cursos de formação executiva ou de pós-graduação realizados, entre 2005 e 2006, em diversos Estados Brasileiros. Destes 683 executivos, 459 (67%) são homens e 224 (33%) mulheres. A idade da amostra varia de 24 a 74 anos, com uma média de 37 anos. Quanto à experiência profissional, esta varia de 4 até 46 anos, com uma média de 16 anos de experiência. Seguindo as indicações de Fouraker e Siegel (1963), a amostra foi limitada a negociadores com experiência, tendo sido excluídos todos os participantes com menos de 4 anos de experiência profissional. No que respeita à distribuição geográfica, a amostra é constituída por executivos de 22 Estados Brasileiros, 299 da Região Sudeste, 145 do Nordeste, 136 do Sul, 56 do Norte e 47 do Centro-Oeste.

• ***Instrumento***

Foi pedido aos participantes que respondessem a um questionário de duas páginas com o objetivo de medir as dimensões comportamentais do estilo brasileiro de negociação que pudessem ser culturalmente específicas. Essa escala foi desenvolvida a partir das sugestões teóricas de Weiss e Stripp (1985), e Salacuse (1991; 1999), e consiste em 20 itens que têm como propósito medir as dimensões interculturais propostas no modelo teórico de análise. Cada item é composto por duas afirmações que representam comportamentos alternativos que os negociadores podem adotar. Aos participantes foi solicitado que assinalassem o comportamento com o qual mais se identificassem.

Figura 1
A natureza da actividade negocial



Resultados

• ***Natureza da atividade negocial***

A natureza da atividade negocial está relacionada com a forma como os indivíduos percebem o processo negocial. A maioria dos executivos brasileiros (70%) declara que aborda as negociações como um processo colaborativo e de partilha, no qual ambas as partes podem ganhar algo. Apenas 30% dos respondentes afirmaram que vêem a negociação como uma competição, um confronto onde uma das partes ganha e a outra perde. No entanto, quando questionados se a sua atitude principal era de barganha (troca de concessões entre as partes) ou de integração (resolução conjunta de problemas), mostraram alguma ambigüidade, dividindo-se entre estas duas posturas negociais (50% para cada uma). Corroborando este resultado, os participantes também se dividiram quanto ao objetivo principal de uma negociação: 46% declaram que um contrato assinado é o principal propósito de uma negociação empresarial, enquanto que 54% defendem que uma negociação deve focar, em primeiro lugar, a construção de um bom relacionamento entre as partes.

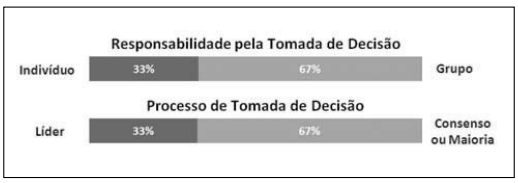
Esta aparente ambigüidade pode ser explicada à luz do equilíbrio entre os valores masculinos e femininos da cultura brasileira (Hofstede, 1991). Por um lado, valorizam-se as relações interpessoais e a pertença a grupos e redes, mas, por outro, também se valoriza a assertividade, a competição, o sucesso e o poder material. A coexistência entre esses dois planos faz com que a negociação no Brasil seja uma atividade relacional, mas na qual os resultados são igualmente valorizados.

No que respeita ao planejamento e preparação da negociação, os resultados mostram um equilíbrio entre aqueles que defendem que a estratégia negocial deve resultar de mecanismos sistemáticos de planejamento (51%), e os que acreditam que a estratégia negocial deve emergir naturalmente da interação entre os negociadores (49%). Este resultado revela uma das principais fragilidades do estilo negocial brasileiro. A preparação e o planejamento são considerados indispensáveis para o sucesso de uma negociação (Lewicki *et al.*, 2004). No entanto, como argumenta Bertero (2004), os executivos brasileiros são caracterizados pela sua visão imediatista e pela desvalorização do planejamento formal, o que se confirma com os resultados obtidos.

Há um equilíbrio entre os valores masculinos e femininos da cultura brasileira. Por um lado, valorizam-se as relações interpessoais e a pertença a grupos e redes, mas, por outro, também, se valoriza a assertividade, a competição, o sucesso e o poder material.

Apesar do reconhecimento, por parte do negociador brasileiro, da **importância** do planejamento, a sua **prática** não é identificada entre as mais manifestadas, o que ajuda a explicar a crença disseminada de que atributos como «jogo de cintura», «improvisação» e «tino» (facilidade de andar às escuras) são suficientes. Por uma perspectiva criativa, o improviso pode ser considerado uma virtude em situações de emergência, mas, quando se transforma num padrão, pode revelar a fragilidade, pela inadequação e impulsividade no encaminhamento das soluções (Carvalhal, 2005).

Figura 2
Papel do indivíduo e do grupo

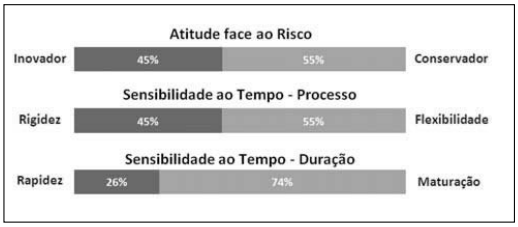


• ***Papel do indivíduo***

Numa cultura onde predominam os valores coletivistas, como a sociedade brasileira, os resultados sobre o papel do indivíduo no processo de negociação parecem não surpreender. De fato, os executivos responderam que um negociador deve estar subordinado aos interesses do grupo com quem partilha as responsabilidades (67%) e que as decisões devem ser tomadas por consenso ou maioria (67%). Ou seja, os negociadores brasileiros sentem que o grupo e as relações entre os seus membros são mais importantes que as aspirações individuais. A aversão ao risco – outra característica da cultura brasileira –, também pode influenciar este resultado da pesquisa, considerando que decisões e responsabilidades compartilhadas tendem a diminuir riscos, pela multiplicidade de perspectivas e de informações que oferecem no processo de negociação. Ainda assim, negociadores de culturas asiáticas demonstram um maior comprometimento com o grupo, privilegiando negociações em equipe e o consenso como meio para tomar decisões (Hendon *et al.*, 1996). No caso brasileiro, isso não é tão evidente devido à elevada distância hierárquica, que, em muitos casos, concentra a tomada de decisão do líder.

• ***Incerteza e tempo***

Figura 3
Incerteza e tempo



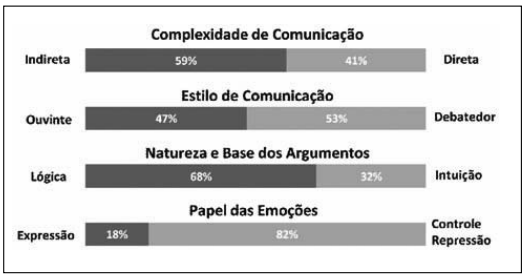
As predisposições dos negociadores quanto à incerteza e à sua sensibilidade ao tempo são duas características do estilo negocial com impacto na negociação. No que diz respeito à propensão para correr riscos por parte do negociador, 55% dos respondentes declara ser conservador na sua abordagem à negociação, defendendo regras e mecanismos de controlo, enquanto que 45% acredita que um negociador deve inovar, mesmo considerando que essa atitude pode incorrer em alguns riscos. De fato, a cultura brasileira revela um elevado grau de aversão ao risco, o que significa uma necessidade de segurança e de previsibilidade, o que explica a preferência por uma atitude conversadora na negociação.

Com relação ao tempo, a natureza policrónica do tempo na cultura brasileira (Harris *et al.*, 2004) influencia a flexibilidade que os brasileiros atribuem à gestão do tempo no processo de negociação (55%). Isso significa que os negociadores brasileiros são menos rigorosos com o cumprimento da agenda, dispersam a sua atenção com diversos assuntos simultaneamente e não se preocupam em chegar a um

acordo rapidamente (Schuster e Copeland, 1996). De fato, o ritmo da negociação tende a ser lento, uma vez que os negociadores privilegiam a maturação (74%) à rapidez (26%) para chegar a um acordo negociado. Outro fator cultural que pode influenciar essa dimensão é a distância hierárquica. Quanto maior a distância hierárquica, menor a interação entre indivíduos de diferentes hierarquias e classes econômico-sociais e maior a concentração de poder. Isto implica que negociadores de culturas mais hierárquicas aceitarão com dificuldade negociar com indivíduos de posição comparativa diferente da sua e o processo tenderá a ser mais lento, uma vez que é necessária a aprovação dos superiores hierárquicos (Chang, 2003).

• ***Comunicação***

Figura 4
Complexidade de comunicação



Os planos do estilo negocial relacionados com a comunicação revelam a influência de características culturais como a aversão ao risco, a distância hierárquica «casa-rua», o tempo policrónico e a cultura não territorial. A esse respeito, os executivos brasileiros declaram a preferência por uma forma indireta de comunicação (59%), ou seja, por um estilo mais subjetivo, onde a comunicação não verbal é relevante. Este resultado pode ser explicado pelo fato de o Brasil ser uma cultura não territorial, que mantém uma certa proximidade com os interlocutores, sendo comum a linguagem gestual e os toques durante a negociação (Graham, 1985; Munter, 1993).

O personalismo, i.e., a tendência para cultivar a proximidade e o afeto nas relações interpessoais, também pode influenciar uma forma indireta de comunicação nas negociações. Por outro lado, a preferência por uma estratégia de comunicação moderadamente debatedora (53%) pode ser compreendida pelo prisma do sistema temporal policrónico da cultura brasileira, que, sendo mais flexível em relação ao tempo, influencia a distração fácil dos negociadores, bem como a discussão de diferentes assuntos de forma aleatória e simultânea (Schuster e Copeland, 1996).

Corroborando os resultados obtidos, Graham (1985) reporta que os negociadores brasileiros são os que menos utilizam períodos de silêncio e os que mais interrompem o seu interlocutor durante uma negociação. Sendo a capacidade para escutar ativamente um dos comportamentos identificados em negociadores de sucesso (Rackman, 1980), a orientação exagerada para o debate e argumentação é outra das fragilidades do estilo de negociação valorizado pelo brasileiro que merece ser destacada. Os brasileiros são, em geral, exagerados na disputa verbal, elevando o tom de voz, acentuando a gestualidade, colocando num plano secundário o fato de que a matéria-prima fundamental do processo negociador (a informação) precisa fluir, e ela só fluirá se a escuta ativa for mobilizada para estimular a outra parte a fazer revelações.

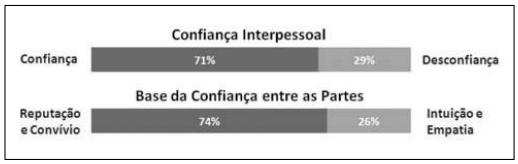
No que respeita ao conteúdo da comunicação, os participantes revelam que baseiam os seus argumentos na lógica e em fatos concretos (68%), como uma forma de controlar e reduzir os riscos, desvalorizando o papel das percepções e da intuição. Por outro lado, e ao contrário do que muitos autores sugerem, os participantes expressaram a importância do controlo e da repressão das emoções como fator determinante para o sucesso de uma negociação (82%). Uma vez que os brasileiros são tidos como expressivos e espontâneos, e isso nem sempre produz efeitos positivos nas negociações, os brasileiros consideram que o negociador deve controlar suas emoções. Como uma cultura de alto contexto, essa característica tem a ver com práticas destinadas a dissimular e a esconder o jogo. Como a comunicação indireta é intensa, Carvalhal (2005) destaca que «gerenciar as emoções» tem uma conexão com a maior necessidade de ampliar o domínio e o controlo sobre o processo e as reais intenções das partes envolvidas. Este resultado contraria diversos autores que caracterizam os

Os brasileiros são, em geral, exagerados na disputa verbal, elevando o tom de voz, acentuando a gestualidade, colocando num plano secundário o fato de que a matéria-prima fundamental do processo negociador (a informação) precisa fluir, e ela só fluirá se a escuta ativa for mobilizada para estimular a outra parte a fazer revelações.

negociadores latino-americanos em geral, e os brasileiros em particular, como muito abertos e expressivos (Harris *et al.*, 2004).

• ***Confiança***

Figura 5
Confiança



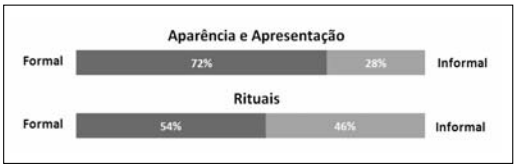
A confiança assume-se como um elemento fundamental da dinâmica interpessoal na relação entre as partes. No que concerne à confiança interpessoal, 71% dos negociadores brasileiros declaram que iniciam a negociação com um espírito de abertura, confiando na sua contraparte negocial. O dado é surpreendente e pode ser compreendido à luz da ambigüidade dos comportamentos na «casa» e na «rua» (DaMatta, 1997), que diferencia os tratamentos que os brasileiros destinam aos indivíduos que fazem ou não fazem parte das suas redes sociais. Isso significa que os negociadores brasileiros confiam nos negociadores que consideram pertencer ao seu círculo social, o que é o caso da maioria das negociações empresariais, uma vez que se desenvolvem num contexto de continuidade das relações.

Contrariando os resultados, mas corroborando esta interpretação, Graham (1985) relata que os brasileiros são mais desconfiados quando negociam com quem não conhecem do que os negociadores americanos ou japoneses. No entanto, a retórica da confiança interpessoal também se contradiz com outros resultados dessa mesma pesquisa, como a necessidade de especificar todos os detalhes contratuais, a importância da validade escrita dos acordos, e a valorização do controlo e repressão das emoções para não ser explorado pela outra parte durante a negociação.

Por outro lado, no que diz respeito à base de confiança entre as partes, os respondentes consideram que a reputação e o convívio (74%) são mais importantes do que a intuição e a empatia (26%). Este resultado pode ser mais uma vez compreendido com base na dialética 'casa-rua' e na natureza hierárquica do poder da sociedade brasileira, que induz ao tratamento diferenciado dos indivíduos que compartilham as mesmas redes de convivência sociais. Por outro lado, sendo o Brasil uma cultura de alto contexto, a informação é interpretada a partir de um conjunto de pistas, nomeadamente a relação entre as partes e o contexto social. Assim sendo, a negociação, neste contexto cultural, tenderá a ser mais ritualística e lenta, uma vez que a familiaridade e a confiança não são apenas um precursor do negócio mas também a base da relação negocial (Munter, 1993; Stewart e Bennett, 1991).

• ***Protocolo***

Figura 6
Protocolo

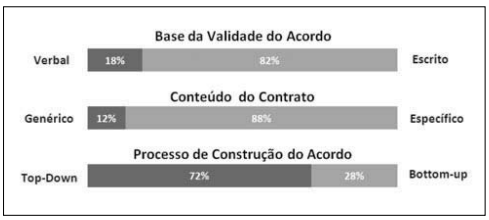


Os negociadores brasileiros apresentam resultados ligeiramente diferentes no que tange ao protocolo na apresentação e ao protocolo no comportamento. Enquanto 72% dos respondentes declara-se formal na apresentação, apenas 54% deles mantém a mesma formalidade na interação com a outra parte. Os dados podem ser explicados como conseqüência da tensão criada entre valores como o formalismo, o personalismo e a flexibilidade. O formalismo brasileiro não se refere apenas à instituição de regulamen-

tos que prevejam e impeçam desvios comportamentais, mas, em boa medida, ao apego à forma em detrimento do conteúdo, uma atitude definida por Caldas e Wood (2000) como «para inglês ver». Por outro lado, o personalismo e a flexibilidade, caracterizados pela facilidade de adaptação a novas situações, podem influenciar um comportamento mais informal e personalista, característico dos negociadores brasileiros.

• ***Resultados***

Figura 7
Resultados



Por último, os resultados do processo de negociação podem ser explicados à luz de características culturais brasileiras, como a aversão ao risco, o formalismo e a distância hierárquica. A preferência pela base escrita dos contratos (82%) e pelo conteúdo específico nos mesmos (88%), é conseqüência da influência do formalismo e da aversão ao risco. De fato, os brasileiros revelam um elevado grau de aversão ao risco, o que implica uma necessidade de mecanismos de controlo assegurados pela formalização escrita dos contratos, especificando todos os detalhes do acordo, antecipando todos os potenciais problemas e contingências. Por fim, o processo de construção do acordo é caracterizado como um processo *top-down* por 72% dos respondentes, o que significa que as negociações começam por uma definição dos princípios gerais e só depois se entra nos detalhes. De alguma forma este resultado corrobora outros resultados desta pesquisa, nomeadamente a importância da construção de uma relação com a outra parte como base da confiança entre as partes, e o ritmo lento e ritualista característico das negociações.

O improviso típico do brasileiro é uma ação que requer «jogo de cintura» e criatividade, práticas valorizadas que, muitas vezes, inibem o exercício do planejamento, que é de fundamental importância nas negociações.

Conclusão

Tanto os indivíduos quanto as sociedades se definem por seus estilos, seus modos de «fazer as coisas e serem percebidos». Esse «fazer as coisas e ser percebido» no Brasil tem sido explicado pelos pensadores da cultura brasileira por meio de abundantes interpretações sobre as raízes dos diversos «ismos» – colonialismo, patriarcalismo, personalismo, mandonismo, patrimonialismo, nepotismo e empreguismo –, que se manifestam, ainda hoje, nas relações sociais. Eles aprofundam suas análises sobre as diversas formas, como o convívio e a miscigenação racial, a tolerância e a afabilidade se apresentam. Destacam a tendência à harmonização conciliadora entre a casa grande e a senzala; a casa e a rua; o trabalho e a aventura; a extroversão/alegria e a tristeza/melancolia; a cordialidade, a hospitalidade e a frieza; entre a honestidade, a malandragem e a desconfiança; com impactos diretos e peculiares nas formas de resolver conflitos e de negociar.

É importante destacar, de um lado, a orientação do brasileiro para os relacionamentos, e de outro, a baixa assertividade como atitude típica, e, nesse plano, a maneira como trata o «não» sem necessariamente ter que dizer «não». Ameniza momentos mais agressivos e contemporiza maneiras afirmativas de abordar aspectos polêmicos, especialmente entre iguais, quando barganhar é preciso. A barganha posicional assume conotações relacionais, nas quais hierarquia, individualidade e igualdade muitas vezes se confundem e requerem um certo «jeito» de acomodar as contradições. Esse «jeitinho brasileiro» (Barbosa, 1992) é, portanto, um elemento especial da identidade social brasileira. É uma forma peculiar de agir que caracteriza um «estilo» de lidar com as regras, tornando-as flexíveis, escolhendo atalhos ou caminhos alternativos para passar ao largo dos seus aspectos mais rígidos, evitando choques e constrangimentos. O improviso típico do brasileiro é uma ação que requer «jogo de cintura» e criatividade, práticas valorizadas que, muitas vezes, inibem o exercício do planejamento, que é de fundamental importância nas negociações.

Tomando como base as constatações de importantes pesquisadores de negociação, o presente trabalho buscou relacionar o quanto o brasileiro se identifica com sete importantes dimensões presentes nas negociações: natureza da atividade; papel do indivíduo; incerteza e tempo; comunicação; confiança, protocolo e resultados. As associações qualitativas levaram em conta observações de antropólogos culturais, procurando evitar os clichês e generalizações, por conduzirem a estereótipos preconceituosos que influenciam negativamente os julgamentos que negociadores podem fazer de seus interlocutores em contextos multiculturais.

Esta pesquisa e o produto dela conta parte da história. Ela pode e deve ser aprofundada. Essa é uma história para aqueles que desejam e precisam interagir com negociadores brasileiros, no sentido de compreendê-los melhor, por dispor de elementos adicionais para a construção de acordos positivos e mutuamente gratificantes. ■

Referências bibliográficas

BARBOSA, L. (1992), **O Jeitinho Brasileiro**. Campus, Rio de Janeiro.

BERTERO, C. O. (2004), «Gestão à brasileira». *GV Executivo*, vol. 3, n.º 3, pp. 46-52.

BRANNEN, M. e SALK, J. (2000), «Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture». *Human Relations*, vol. 53(4), pp. 451-487.

BRESLIN, W. (1989), «Breaking away from subtle biases». *Negotiation Journal*, vol. 5(3), pp. 219-222.

CALDAS, M. e WOOD Jr., T. (2000), «Indigestão antropofágica». *RAE Executivo*, vol. 1(1), pp. 40-45.

CARVALHAL, E. (2005), **Negociação: Fortalecendo o Processo**. 4.ª ed., Ed. Vision, Rio de Janeiro.

CHANG, L. (2003), «An examination of cross-cultural negotiation: Using Hofstede framework». *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, vol. 2(2), pp. 567-570.

DAMATTA, R. (1997), **A Casa & A Rua**. Rocco, Rio de Janeiro.

DAMATTA, R. (1997), **Carnavais, Malandros e Heróis**. Rocco, Rio de Janeiro.

DAMATTA, R. (1998), **O Que Faz o Brasil, Brasil?** Rocco, Rio de Janeiro.

DRAKE, L. (1995), «Negotiation styles in intercultural communication». *The International Journal of Conflict Management*, n.º 6, pp. 72-90.

ELAHEE, M.; KIRBY, S. e NASIF, E. (2002), «National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries». *Thunderbird International Business Review*, vol. 44(6), pp. 799-818.

FAURE, G. O. (1999), «The cultural dimension of negotiation: The Chinese case». *Group Decision and Negotiation*, vol. 8(3), pp. 187-215.

FREYRE, G. (1963), **Casa Grande & Senzala**. 13.ª ed., vol. 7, UNB, Brasília.

FREYRE, G. (1985), «O caráter nacional Brasileiro no Séc. XX». *In Ciência & Trópico*, Fundação Joaquim Nabuco, Recife, vol. 13, n.º 1, pp. 7-13, Jan./Jun.

GRAHAM, J. L. (1985), «The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study». *Journal of International Business Studies*, vol. 16(1), pp. 81-96.

HALL, E. T. e HALL, M. R. (1990), **Understanding Cultural Differences**. Intercultural Press, Yarmouth, Maine, EUA.

HARRIS, P. R.; MORAN, R. T. e MORAN, S. V. (2004), **Managing Cultural Differences**. 6th ed., Elsevier Butterwoth-Heinemann.

HENDON, D.; HENDON, R. e HERBIG, P. (1996), **Cross Cultural Business Negotiations**. Praeger, Westport, Connecticut, EUA.

HOFSTEDE, G. (1991), Culture and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill, Londres, Reino Unido.

HOLANDA, S. B. (2001), **Raízes do Brasil**. 26.ª ed., Companhia das Letras, São Paulo.

HOLT, D. (1998), **International Management: Text and Cases**. Dryden, Forth Worth, Texas, EUA.

LEITE, D. M. (1992), **O Caráter Nacional Brasileiro: História de uma Ideologia**. 5.ª ed., Ática, São Paulo.

LEWICKI, R. J.; BARRY, B.; SAUNDERS, D. e MINTON, J. (2003), **Negotiation**. 4th ed., McGraw Hill/Irwin, Boston, EUA.

MUNTER, M. (1993), «Cross-cultural communication for management». *Business Horizons*, vol. 36(3), pp. 69-78.

PRADO Jr., C. (1987), **A Revolução Brasileira**. 7.ª ed., Brasiliense, São Paulo.

PRADO, P. (1997), **Retrato do Brasil: Ensaio sobre a Tristeza Brasileira**. Cia. das Letras, São Paulo.

RACKAM, N. (1980), «The behaviour of successful negotiators». Huthwaite Research Group, *Reprinted in* R. Lewicki, D. Saunders e J. Minton (Eds.), Negotiation, Readings.

RIBEIRO, D. (1993), **Os Brasileiros: Teoria do Brasil**. Vozes, Petrópolis.

RIBEIRO, D. (1995), **O Povo Brasileiro**. 2.ª ed., Companhia das Letras, São Paulo.

SALACUSE, J. W. (1991), **Making Global Deal: Negotiating in the International Market Place**. Houghton Mifflin, Boston, EUA.

SALACUSE, J. W. (1999), «Intercultural negotiation in international business». *Group Decision and Negotiation*, n.º 8, pp. 217-236.

SCHUSTER, C. e COPELAND, M. (1996), **Global Business: Planning for Sales and Negotiations**. Dryden, Forth Worth, Texas, EUA.

SEBENIUS, J. K. (2002), «The hidden-challenge of cross-border negotiations». *Harvard Business Review*, n.º 80, pp. 76-85.

SONDERGAARD, M. (1994), «Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications». *Organization Studies*, vol. 15(3), pp. 447-456.

VELHO, G. (2004), **Individualismo e Cultura**. 7.ª ed., Jorge Zahar, Rio de Janeiro.

VOLKEMA, R. (1997), «Perceptual differences in appropriateness and likelihood of use of negotiation behaviors: A cross-cultural analysis». *The International Executive*, vol. 39(3), pp. 335-350.

WEISS, S. E. (1996), «International negotiations: Bricks, mortar, and prospects». In B. J. Punnett e O. Shenkar (Eds.), **Handbook for International Management Research** (vol. 6, pp. 247-333), JAI Press, Greenwich, Connecticut, EUA.

WEISS, S. E. e STRIPP, W. (1985), «Negotiating with foreign business persons: An introduction for Americans with propositions on six cultures». New York University Graduate School of Business Administration, *Working Paper* no. 85-6, Nova Iorque, EUA.

O jeito brasileiro de administrar na visão dos antropólogos

Anexo 5.3

ARTIGOS

O "JEITINHO" BRASILEIRO COMO UM RECURSO DE PODER*

Clóvis ABREU VIEIRA**
Frederico LUSTOSA DA COSTA***
Lázaro OLIVEIRA BARBOSA****

1. Introdução; 2. O Brasil e a burocracia; 3. A questão do formalismo; 4. O "jeitinho" na burocracia; 5. Considerações finais: burocracia, "jeitinho" e poder.

> Carlos Lopes esperou o ambulatório abrir. Braços doloridos de segurar o menino. O funcionário puxou as portas. Carlos Lopes foi entrando. O que é isso, o homem perguntou. Vou esperar o médico, respondeu Carlos. É, mas tem de esperar eu abrir primeiro. Mas se esta porta está aberta, por que não posso entrar, perguntou Carlos Lopes. Porque só está aberta depois de eu abrir todas as portas. Mas esta porta está aberta, disse Carlos Lopes. É, confirmou o homem. Está aberta, mas está fechada. O senhor não vê que está fechada?
>
> (Fragmento do romance *Zero, de* lgnácio de Loyola)

> Você pode dar um jeitinho?
>
> (Indagação de uso corrente no Brasil)

1. *Introdução*

A sociologia da burocracia parece ser um pouco avessa aos métodos da antropologia social. Esses antropólogos, sempre às voltas com estudos de parentesco, e um excêntrico gosto pelo exótico, arrepiam os estudiosos de um modelo conceptual centrado na impessoalidade e na nacionalidade *moderna* (ocidental). A forma reciprocamente preconceituosa de se perceberem

* Este artigo foi escrito originalmente em novembro de 1981, sob a forma de trabalho acadêmico apresentado pelos autores - como alunos - no Curso de Mestrado em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública da FGV, para a disciplina, Antropologia da burocracia.

** Professor da Universidade Federal do Espírito Santo. (Endereço do autor: Universidade Federal do Espírito Santo - Campus Universitário de Goiabeiras - Vitória, ES.)

*** Técnico em Planejamento no Governo do Estado do Ceará. (Endereço do autor:
Comissão Estadual de Planejamento Agrícola - Av. Alm. Barroso, 601 – 60.000 Fortaleza, CE.)

**** Professor na Universidade de Feira de Santana, Bahia. (Endereço do autor:
Universidade Estadual de Feira de Santana - Km 3, BR 116 - Campus Universitário
Feira de Santana, BA.)

afasta os cientistas sociais *(lato sensu)* do caminho de uma fecunda aventura - incorporar à teoria da burocracia uma razão em confecção, própria da antropologia, para compreender os diferentes arranjos de relações humanas organizadas.

Escasseiam, pois, as etnografias da burocracia, sem base no(em) modelo(s) preconcebido(s). E sobre a administração pública brasileira, esses estudos são ainda mais raros.

Parece-nos que o estudo das manifestações rituais no âmbito da burocracia é um domínio fértil para esse tipo de trabalho. Não se deve esquecer, é claro, a advertência de Roberto da Matta quanto ao perigo de se repartir o sistema de acordo com nossos critérios. Há que procurar primeiro conhecer como o próprio sistema se divide e classifica. Daí a importância de se incorporar a uma tal análise as interpretações da totalidade.

Este trabalho constitui uma tentativa de contribuir para a compreensão da burocracia brasileira em suas relações com a clientela, a partir do estudo de um ritual que se repete diariamente – o ritual do "jeitinho", a nossa "maneira especial de resolver as coisas". Obra de diletantes, não pode ter a pretensão de encerrar totalidades; por isso mesmo serve-se da etnografia profissional e das interpretações correntes fundadas na formação econômica, nos processos sociais e nas *determinantes políticas.*

Algumas noções sobre burocracia e burocracia brasileira pesam inevitavelmente em nossas considerações, indo condicionar as análises e conclusões. já envolvidos pelo espectro do *anthropological blues*, ao invés de tentar um fatigante e inviável despojamento, preferimos assumir aquelas referências teóricas para, só depois, buscar converter o familiar em exótico. Tentamos, então, questionar as nossas concepções a partir de dados da interpretação da realidade brasileira, buscando coerências e contradições. Este é, portanto, o propósito do tópico que se segue: tentar examinar como *a burocracia* (do tipo puro, patrimonial ou "tropical"?) interage com o País do Carnaval, seus malandros e heróis sem nenhum caráter. Por exemplo, como se adapta, numa sociedade onde as relações pessoais são um valor dominante, um sistema burocrático fundado na impessoalidade?

A terceira parte deste ensaio procura introduzir uma perspectiva de análise das burocracias *transicionais*. A principal utilidade da apresentação do modelo prismático de Fred Riggs é a identificação de determinadas características que ele encontrou na administração dos países do Terceiro Mundo, vítimas dos chamados processos de modernização. O aspecto do formalismo merece de Riggs um tratamento aprofundado, do qual se serve Guerreiro Ramos para analisar a burocracia brasileira, introduzindo nesse contexto a "sociologia do jeito".

O tema central do trabalho é tratado diretamente na quarta parte, onde se tenta examinar o ritual do "jeitinho" a partir de contribuições colhidas em entrevistas realizadas com burocratas e usuários. De especial utilidade para essa análise é a comparação com a interpretação de Roberto da Matta sobre o rito do "Você sabe com quem está falando?"

A parte final propõe-se a realizar uma síntese e um ajuste da interpretação que se faz do "jeitinho" e, conseqüentemente, da burocracia, com as concepções próprias da teoria das organizações. Espera-se contribuir para dar resposta à questão: como se realiza a burocracia diante de diferentes valores culturais?

2. *O Brasil e a burocracia*

"... no Brasil, a comparação por contrastes revela uma dupla possibilidade. E mostra que o sistema é dual: de um lado, existe o conjunto de relações pessoais estruturais, sem as quais ninguém pode existir como ser humano completo; de outro, há um sistema legal, moderno, individualista (ou melhor: fundado no indivíduo), modelado e inspirado na ideologia liberal e burguesa. É esse sistema de leis, feito por quem tem relações poderosas, que submete as massas".

Já virou lugar-comum, que se repete nos compêndios de história, a constatação de que no Brasil as instituições políticas precederam à formação social. Assim, destaca-se quase em uníssono, tivemos Estado antes de ter povo, tivemos Fazenda Pública antes de receita ou fato gerador, tivemos Judiciário antes de demandas e contendas próprias de sua esfera. E tudo isso, lembre-se, quase desembarcou aqui com as caravelas, tramado no além-mar pelos letrados do estamento, expandindo-se mais e mais e sempre. Alega-se que herdamos de Portugal as instituições políticas e o hábito de tentar moldar a realidade através de leis e decretos. Além do lirismo e da sífilis, o sangue lusitano também nos legou o chamado espírito do bacharelismo.

Sem contar os exageros peculiares ao estilo também herdado do colonizador, o registro dessas evidências não merece qualquer reparo. A prevalência da forma sobre o conteúdo, da tese sobre o fato, da ficção jurídica sobre a realidade material, é, com efeito, a síndrome de nosso *processo civilizatório*. Mas, com raras exceções, não se preocuparam os historiadores e cronistas com a interpretação desse fenômeno, desconhecendo que o processo de formação da sociedade brasileira foi uma extensão do início do desenvolvimento capitalista europeu. Por isso mesmo, deixaram de perceber que o desenvolvimento na colônia não teria que reproduzir as *etapas* históricas vividas pela metrópole.

Raymundo Faoro constitui o melhor exemplo do historiador livre da armadilha montada pelos encantos da *Estória*. Mesmo ao tempo em que pensava (?) fazer uma *ciência dos fatos*, realizou minuciosa análise de nossa formação histórica, buscando origens na consolidação do *moderno* Estado português. A tese de Faoro é a de que a monarquia portuguesa – precursora do capitalismo de Estado – constituía um regime patrimonial assentado sobre um estamento político poderoso. O mundo político dominava a vida econômica. Os descobrimentos e a colonização eram empresas da Coroa, de resto a maior empreendedora do país. O Estado, portanto, se antecipava a qualquer desenvolvimento na colônia, a fim de moldar-lhe a feição e aprumar-lhe o rumo. Com a emergência do fenômeno, o estamento se burocratiza, mas mantém o caráter aristocrático, com uma ética e um estilo particularizados. Esse tipo de *burocracia patrimonial*, que dominava a colônia, constituiu a base do Estado brasileiro. Faoro identifica e qualifica ainda a presença do estamento na vida política do Império e da República Velha.

A tese de Raymundo Faoro constitui, a nosso ver, um marco nas interpretações de Brasil, devendo ser considerada em qualquer análise posterior. Mesmo essa breve referência que fizemos permite perceber a relevância do significado do *artificialismo* das leis e instituições para a formação social do país. A constância do formalismo como modalidade de estratégia de dominação verificado na história brasileira torna possível admitir que ele se tenha incorporado à nossa tradição cultural, como recentemente propôs o Ministro Hélio Beltrão.

É preciso, entretanto, verificar como se deu a adaptação do patrimonialismo português ao calor dos trópicos, uma vez que, mesmo transplantando para cá as suas instituições políticas, o colonizador não moldou de todo o caráter de nossa gente.

Por outro lado, cabe lembrar que a análise de Faoro termina com a República Velha, não tratando do esforço de *racionalização burocrática* empreendido no Brasil a partir do Estado Novo. Perseguiu-se desde então, através da cópia do modelo "prescrito na teoria administrativa então em voga nos países mais desenvolvidos", a burocracia do *tipo puro* descrita por Weber.

Neste ponto, a tentativa de compreender como a burocracia se realiza e se reproduz na "ambiência tropical" ganha complexidade. Temos pelo menos três dados relevantes a considerar: a tradição patrimonialista de nossa burocracia, o esforço de racionalização do sistema e a própria singularidade cultural do brasileiro. Quanto aos dois primeiros aspectos, a hipótese de Weber é a de que, com o desenvolvimento capitalista, a burocracia tende a aproximar-se do tipo puro e o patrimonialismo a desaparecer ou, pelo menos, a se tornar residual.

Admitindo – como sugere Roberto da Matta – que nem mesmo o capitalismo se reproduz da mesma forma diante de diferentes valores culturais é possível crer que muito menos a burocracia – uma estrutura de dominação que cristaliza moldura ideológica do sistema – se conformará de igual modo acima e abaixo do Equador. Não fazemos, portanto, uma crítica a Weber, mesmo porque a burocratização é uma evidência na moderna sociedade industrial, mas desde logo incorporamos o terceiro dado de nossa análise.

A estratégia metodológica dos tipos ideais em Weber consiste no seguinte: "constrói-se um modelo abstrato de uma dominação histórica que racionalizasse, em termos ideais, todos seus processos de ação; na análise de uma dominação histórica concreta, que pretende legitimar-se racionalmente, verificou-se em que aspectos a ação concreta diverge do modelo ideal; tais aspectos divergentes do modelo ideal é que seriam relevantes para a caracterização da especificidade histórica da dominação em questão e, sendo assim, a análise sociológica deveria concentrar-se na busca de explicações causais dessas divergências. O resultado final seria a caracterização e a explicação causal de especificidade histórica de relações concretas de dominação".

Escapa aos objetivos deste trabalho desenvolver qualquer análise baseada nesse *roteiro*. *É* possível admitir, entretanto, que, tendo em vista ter sido o tipo ideal de Weber tomado como prescritivo para orientar as reformas do serviço público federal do País, a burocracia brasileira apresente algumas características da estrutura de dominação racional-legal do tipo puro, conservando ainda alguns aspectos do patrimonialismo.

Tomando por suposto o que antecede, interessa-nos examinar como se compatibilizam os valores de impessoalidade e racionalidade *moderna* explícitos no modelo weberiano de burocracia e as singularidades culturais da *Terrae Brazilis.* Para tanto, cumpre apresentar, ainda que superficialmente algumas características da burocracia de tipo puro. Quanto a uma interpretação de Brasil, recorremos à recente e, a nosso ver, totalizante compreensão apresentada por Roberto da Matta no seu *Carnavais, malandros e heróis.*

A burocracia é, segundo Weber, uma estrutura de dominação racional-legal caracterizada pela existência de áreas de jurisdição fixas e oficiais ordenadas de acordo com regulamentos. A autoridade de dar ordens se distribui de forma estável e se baseia no princípio da hierarquia, sendo rigorosamente delimitada pelas normas que, quando necessário, prevêem na coerção. As normas são escritas e definidas *in abstracto.* Os funcionários são recrutados de acordo com qualificação prevista em um regulamento geral e o exercício do cargo é, normalmente, sua única atividade. Os cargos são vitalícios, organizados em carreira e proporcionam ao funcionário o direito a uma pensão. A ocupação do cargo é uma profissão para a qual o funcionário é nomeado com direito a um salário fixo, sendo que a propriedade dos meios de administração não se confunde com a propriedade privada, assim como são separados o domicílio do local de trabalho. "A lealdade (...) é dedicada a finalidades impessoais e funcionais. Atrás das segundas estão habitualmente, é claro, idéias de valores culturais." "Quando

plenamente desenvolvida, a burocracia também se coloca, num sentido específico, sob o princípio do *sine ira ac studio*. Sua natureza específica, bem recebida pelo capitalismo, desenvolve-se mais perfeitamente na medida em que a burocracia é 'desumanizada', na medida em que consegue eliminar dos negócios oficiais, o amor, o ódio, e todos os elementos pessoais, irracionais e emocionais que fogem ao calculo".

Parece-nos, então, que quatro características podem ser consideradas fundamentais no modelo weberiano: nacionalidade funcional, hierarquia, impessoalidade e distinção entre o domínio público e o privado. Esses mesmos quatro atributos são formalmente apresentados como princípios norteadores da administração pública brasileira, quer como preceito constitucional, quer como dispositivo de legislação ordinária. Mas como efetivamente são operacionalizados? De que forma interagem com os valores dominantes na sociedade brasileira? O caminho para tentar uma resposta a essas questões é examinar a burocracia do ponto de vista do sistema como um todo.

A racionalidade funcional, categoria definida por Weber, diz respeito a fins preestabelecidos. Diz-se que um ato é racional quando é coerente com fins visados. Tendo em vista que um ato é mais racional do que outro quando, sendo adequado para o atingimento dos fins, incorre em menores custos ou esforços, o critério que orienta a nacionalidade funcional é o da eficiência. Dois aspectos merecem ser examinados relativamente à racionalidade e à ambiência *transicional*.

Em primeiro lugar, é altamente discutível a possibilidade de transferência da nacionalidade dos países desenvolvidos para os subdesenvolvidos. A esse respeito há pelo menos, três tipos de teorias que apenas enumeramos: a) a racionalidade moderna pode ser transferida e aprendida integralmente; b) a racionalidade moderna não pode ser transferida porque é limitada por aspectos culturais; c) a racionalidade moderna pode ser parcial e quantitativamente transferida, desde que seja ajustada às circunstâncias locais. Não obstante, as diferenças de enfoque as três teorias partem da premissa de que a nacionalidade ocidental constitui o último estágio de uma escala de preferências. Há, de qualquer modo, uma ação deliberada no sentido de transferi-la para os chamados países em desenvolvimento.

Em segundo lugar, é preciso examinar se a eficiência é critério valorizado em nosso meio. Em pesquisa realizada com 325 executivos civis brasileiros de alto nível, nos anos de 1968 e 1969, o Prof. Robert Daland constatou que, não obstante fazer parte do discurso desses administradores, o critério de eficiência não era considerado nas atitudes, não constituindo, para eles, um valor *positivo*. Essa constatação leva-o a admitir que "é possível que os valores em relação à eficiência que para nós são óbvios, no Brasil não o sejam, de fato, eficientes para a promoção de metas propostas pelo regime". Daland, em sustentação ao seu argumento, relaciona o alto grau de desenvolvimento verificado então (68/69) com os baixos níveis de eficiência observados em estudos da mesma época.

A hierarquia seria uma característica da burocracia coerente com um valor dominante na sociedade brasileira, descrita por Roberto da Matta como um sistema altamente hierarquizado. Mas o problema não é tão simples porque a hierarquização na sociedade brasileira se reproduz em múltiplos planos, com critérios outros além do eixo econômico dominante. Serve para compensar e complementar diferenciações sociais básicas, incorporando classificações para cor, origem, educação, relações pessoais, etc. O sistema burocrático puro não comporta considerações dessa natureza, vez que lhe é próprio um sistema de hierarquização baseado na autoridade *legal*. Por isso mesmo, ao se examinar, à margem dos regulamentos, a hierarquia de organizações brasileiras, verifica-se que ela introduz critérios estranhos à divisão do trabalho e à linha de autoridade.

A impessoalidade da burocracia na moderna *democracia de massa* resulta num princípio característico desse tipo de organização que tem muito a ver com os sistemas igualitários: "a regularidade abstrata da execução da autoridade, que por sua vez resulta da procura de 'igualdade perante a lei' no sentido pessoal e funcional e, daí, do horror ao 'privilégio', e da rejeição dos casos individualmente". Como acabamos de ver, a igualdade não é um valor dominante em nosso meio. "Aqui, as relações pessoais mostram-se muito mais como *fatores estruturais* do sistema do que como sobrevivências do passado que o jogo do poder e das forcas econômicas logo irá colocar de lado e marginalizar" (o grifo é nosso). Trata-se de, a cada momento, introduzir "elos personalizados em atividades basicamente impessoais", como bem demonstrou Roberto da Matta na análise do "Você sabe com quem está falando?". Dentro dessa linha, pretendemos esboçar alguma coisa com relação ao "jeitinho brasileiro". Atualiza-se, em toda ocasião em que o usuário é envolvido pelas malhas corrosivas da burocracia, a clássica distinção entre *indivíduos e pessoa*, porque a "igualdade" entre nós é uma falácia ao formalismo institucional brasileiro.

Com respeito à distinção entre os domínios público e privado e reportando-nos à questão do "resíduo" patrimonialista, ainda hoje significativamente presente em nossa organização governamental, convém registrar a constatação de Lawrence Graham a partir de pesquisa no serviço civil federal brasileiro. Ele verificou que, "a ambiência administrativa brasileira ainda tem muito de 'patrimonial', em que cargos e favores são concedidos em troca de apoio político. Este sistema de 'espólio' se sobreleva ao fator ideológico, no campo político, por exercer uma função relevante para o governo, que o referido fator não consegue: a função integrativa e unificante, única capaz de agregar interesses e grupos heterogêneos – em termos de valores – em torno das metas, governamentais. Embora irrelevantes ao funcionamento da burocracia, a eficiência está sempre expressa em termos de leis, regulamentos, manuais de serviço, etc., levando o sistema administrativo a um conflito de valores e a um hiato entre normas prescritivas e a realidade das práticas vigentes".

Simon Schwartzman vê, no Brasil de hoje, "o contraste entre o Estado patrimonial, irracional, centralizador, cooptador e os setores autônomos, descentralizadores, representantes do racionalismo empresarial e capitalista", fazendo-nos refletir sobre o pequeno texto de Roberto da Matta epigrafado no início deste tópico. O dualismo, pois, se reproduz no plano da expressão cultural projetando-se novamente sobre o sistema qual melíflua argamassa ideológica para sua sustentação, atualização e reprodução.

Não nos sobra espaço para discutir um pouco as diversas formas de manifestação (já não dizemos rituais) de nossa "personalidade" e de nossos sistemas de classificação no contexto da burocracia. É possível perceber, entretanto, que assim como o, "jeitinho" não é incompatível com o "Você sabe com quem está falando?", o País do Carnaval, da malandragem, do samba, das mulatas esculturais, não é incompatível com uma burocracia poderosa que maltrata a sua gente.

É preciso, então, penetrar na lógica do sistema para perceber o dualismo não como retrato de dois mundos estanques, mas como partes integradas, feito a cara e a coroa, faces indissociáveis de uma mesma moeda. Se agora não estamos preparados para examinar com *estranheza* o "jeitinho", estamos pelo menos desconfiados, como quem recebe o cordial amplexo do patrão.

3. A *questão do formalismo*

Adotamos a perspectiva de análise sugerida por Guerreiro Ramos para interpretar o "jeitinho" brasileiro, ou seja, examinando-o no âmbito da questão do formalismo. A idéia de formalismo faz parte de uma teoria de classificação do grau de desenvolvimento administrativo da sociedade, segundo critérios de diferenciação comuns à sociologia. Foi proposta por Fred Riggs, americano residente no Havaí, que inspirou seu trabalho na observação das realidades da Tailândia, das Filipinas e de alguns aspectos da administração norte-americana.

Riggs desenvolveu, a partir da análise estrutural funcional, uma terminologia própria para o chamado "quadro evolutivo" das sociedades. Fazendo uma analogia com o processo de refração de um facho de luz (branca) que passa através de um prisma, define três categorias ideais para classificar as sociedades, segundo o seu grau de diferenciação. Essas categorias estariam distribuídas ao longo de um *continuum*, onde os modelos concentrado (a luz branca é concentrada) e difratado (a luz se refrange em todas as diferentes cores do arco-íris) seriam os extremos, e o modelo prismático (prisma pelo qual é refratada a luz concentrada) corresponderia a um estágio intermediário.

A escala apresentada por Riggs não supõe uma rígida seqüência de fases obrigatórias a serem cumpridas indistintamente pelas diferentes sociedades. Mesmo as sociedades mais desenvolvidas não costumam corresponder ao modelo difratado em sua totalidade, uma vez que se pode verificar, embora em doses restritas, a chamada "funcionalidade difusa". Os três modelos constituem, na verdade, tipos ideais.

O que Riggs observa é que no *modelo concentrado de sociedade*, os objetivos religiosos, educacionais, políticos e econômicos seriam realizados através de uma só estrutura. *As sociedades difratadas* se caracterizariam pela existência de um grande número de instituições (repartições, sindicatos, partidos, escolas) onde cada uma desempenha uma função distinta. *As sociedades prismáticas* seriam o ponto médio entre os dois extremos, apresentando uma formação dual, definida pela existência de aspectos das sociedades concentrada e difratada.

As sociedades prismáticas apresentariam, pois, as características de *heterogeneidade, superposição e formalismo*, tal como estabeleceu Riggs na diferenciação dos diversos modelos de sociedade, embora esses mesmos aspectos também se verifiquem de forma residual nas sociedades concentrada e difratada.

A heterogeneidade significa a coexistência de elementos tecnológicos modernos e antigos, do urbano e do rural, e da adoção de estilos de vida sofisticados por uma minoria em confronto com o comportamento tradicionalista da *massa*. Embora também possa ser encontrado nas sociedades difratada e concentrada, é mais acentuado nas sociedades prismáticas onde "cada pessoa é, de ordinário, interiormente dividida, pela assimilação de opostos critérios de avaliação e ação".

A superposição nada mais é do que a execução de uma série de funções as mais diversificados como, por exemplo, administrativas, políticas, econômicas e sociais, por uma só *unidade social* distinta e segundo critérios preestabelecidos. As sociedades prismáticas favorecem a prática da superposição, mesmo com a distribuição formal de atribuições a distintas *unidades sociais*. Na verdade, essas sociedades favorecem a interferência de critérios familiais na administração, além do condicionamento da economia e da política por fatores alheios ao seu domínio próprio.

O formalismo viria a ser a diferenciação entre as normas prescritas legalmente e as atitudes concretas adotadas quando de sua real implementação, ou seja, ocorreria quando o comportamento efetivo dos indivíduos deixasse de observar as normas pertinentes, sem que isso passasse a caracterizar a obrigatoriedade de sanções para aqueles que a infringiram.

Riggs enfatiza que essa incongruência é predominante nas sociedades prismáticas mas também se verifica em menores proporções nas demais sociedades. As razões podem ser encontradas na sua própria concepção de formalismo que transcrevemos a seguir: *"0 formalismo* corresponde ao grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formal e o poder efetivo, entre a impressão que nos é dada pela Constituição, pelas leis e regulamentos, organogramas e estatísticas, e os fatos e práticas reais do governo e da sociedade. Quanto maior a discrepância entre o formal e o efetivo, mais formalístico o sistema.

O conceito de formalismo apresentado por Riggs foi baseado na análise estrutural-funcional dos sistemas administrativos e sociais. Nota-se, contudo, a acentuada ênfase que procurou dar ao formalismo nas sociedades prismáticas com o intuito de desenvolver o estudo da ecologia da administração.

Se a análise de Riggs não inova (e pode mesmo ser criticado) quanto aos estágios da sociedade, mostra-se bastante interessante na apreciação de aspectos do modelo prismático: heterogeneidade, superposição e formalismo.

Neste sentido, embora a formulação de Riggs constitua um avanço em relação aos pontos de vista *normativos e dogmáticos* que estabelecem serem os sistemas sociais ocidentais parâmetros a serem observados em todo o processo de modernização de uma sociedade, reproduz exatamente o esquema evolutivo revolucionista tal qual o proposto por Durkheim (tradicional/moderno), do qual se apropriaram as teorias de modernização.

Essas teorias pressupõem que o *subdesenvolvimento é* um estágio inicial obrigatório de todas as sociedades que, para se desenvolverem, deveriam adotar os padrões estabelecidos pelos países *desenvolvidos.* No entanto, esse esquema evolutivo já vem sendo muito criticado, notadamente no âmbito da sociologia do desenvolvimento, que considera serem as teorias de modernização produto dos *países desenvolvidos* exportado para os *subdesenvolvidos,* daí a sua invalidada empírica, inadequação teórica e ineficácia política para a promoção do processo de desenvolvimento.

Pode-se observar que o desenvolvimentismo proposto pelas teorias de modernização constitui uma concepção distorcida e inapropriada da realidade social pois tenta impor uma série de postulados a uma determinada sociedade que teve toda uma realidade histórico-cultural construída dentro de um processo específico, ou mesmo singular. Esquecer isso seria negar toda uma história, seria apagar os traços deixados por essa sociedade.

A análise do processo de diferenciação das sociedades, contudo, não pode ser considerada uma perspectiva teórica atual. Na verdade, já vem sendo objeto de estudo, desde o século XIV, nos esquemas evolutivos, tais como os referidos por Weber, Durkheim, Marx e Trotsky.

A idéia de tradicional e moderno é também criticado por Roberto da Matta, quando propõe uma sociologia menos sócio-cêntrica que relativize (até certo ponto) o arranjo institucional e a dominância de certas ideologias e conjuntos de valores. Acredita que não se pode estudar a evolução das culturas e das sociedades através de aspectos externos, traduzidos por valores, traços, relações e instituições, pois é preciso "... relativizar o que uma sociedade pode acreditar ser e seu motor ou forca dominante, abrangente".

Torna-se, pois, bastante questionável essa ideologia que se pretende impor quanto à separação do "... 'tradicional' em um sistema onde o todo predomina sobre as partes, ao passo que o 'moderno' é o sistema onde o indivíduo é o sujeito, tudo lhe sendo submetido".

Roberto da Matta acentua que as teorias fundamentadas em um certo tipo de sociologia do desenvolvimento tentam primeiramente estudar as sociedades com base num pedaço do sistema, ou, então, tomando o indivíduo ocidental como parâmetro para se estabelecer as comparações. Na verdade, trata-se de um processo totalmente inverso pois o mais acertado seria

"... primeiro, procurar como o próprio sistema se divide e classifica, e por meio de que lógica se liga internamente, para depois buscar o seu estudo".

Finalmente, resta analisar o problema da transferibilidade, ou seja, a corrente que acredita estar o progresso administrativo fundamentado na conquista de elementos de tecnologia administrativa proveniente dos países desenvolvidos que se tornam, pois, um padrão a ser observado indistintamente por qualquer sociedade que deseje realizar o esforço de desenvolvimento. Com um esquema assemelhado ao de Riggs, as sociedades são então classificadas em três estágios diferenciados – tradicional, transicional e moderno – a serem observados em todo o processo evolutivo da burocracia governamental, reproduzindo o mesmo esquema sócio-cêntrico que aponta os paradigmas ocidentais como desejáveis.

Em resumo, "dir-se-ia que Riggs tomou a mesma dicotomia tradicional-moderno, comprometida com a noção de nacionalidade, em voga na sociologia, e criou modelo intermediário para tratar as sociedades subdesenvolvidas. Em que pese sua analogia com um prisma, onde a difração da luz sobre ele projetada aumenta a dimensão difratada, o modelo 'concentrado' corresponde às sociedades tradicionais (agrárias), o modelo 'prismático' às transicionais e o modelo 'difratado' corresponde às sociedades modernas (industriais)".

Apesar de toda crítica que se possa fazer à teoria da refração de Riggs, a caracterização que faz da sociedade prismática é muito útil como modelo comparativo para análise dos sistemas sociais (notadamente das instituições políticas) das nações do chamado Terceiro Mundo, pois, as características de heterogeneidade, superposição e formalismo são uma evidência nos sistemas burocráticos *transicionais* e, portanto, adequadas para a sua análise.

Isto não quer dizer, entretanto, que é nosso propósito fazer com que a burocracia brasileira (extremamente singular pelo menos quanto à origem) caiba dentro de qualquer modelo teórico de tamanha abrangência.

Ao examinarmos os poucos estudos de perspectiva antropológica sobre a nossa burocracia, vamos encontrar aquelas características bem definidas, embora possam aparecer com outro nome.

O estudo de Guerreiro Ramos sobre a mudança social no Brasil pode ter, da perspectiva de alguns sociólogos, algum "ranço evolucionista" mas não chega a prejudicar a interpretação (de perspectiva nitidamente funcionalista) que faz do formalismo na sociedade brasileira. Com efeito, tal característica, vista por Riggs como sinal de disparidades tem para aquele autor um sentido verdadeiramente estratégico.

O sentido de formalismo proposto por Guerreiro Ramos, considerado por ele estratégico em toda sociedade prismática não constitui "... característica bizarra, traço de patologia social nas sociedades prismáticas, mas um fato normal e regular, que reflete a estratégia global dessas sociedades no sentido de superar a fase em que se encontram. Em outras palavras: o formalismo nas sociedades prismáticas é uma estratégia de mudança social, imposta pelo caráter dual de sua formação histórica e do modo particular como se articulam com o resto do mundo".

O formalismo (com outra denominação) tem sido identificado em vários momentos de nossa história pelos melhores intérpretes da realidade brasileira. Nesse particular, Guerreiro Ramos faz uma apreciação crítica dos estudos efetuados pelos clássicos da sociologia do formalismo no Brasil – Visconde de Uruguai, Sílvio Romero, Alberto Tôrres e Oliveira Viana – e conclui que nenhum deles chegou a atingir uma compreensão satisfatória do problema.

A crítica quanto às limitações do trabalho desses sociólogos não pode ser interpretada como fruto de suas limitações intelectuais mas, acima de tudo, como produto da falta de um maior avanço do processo de mudança social e de sua compreensão que resulta na ausência de um suporte adequado da adoção de um ponto de vista essencialmente estrutural.

Como está colocado no item 2 deste trabalho, o formalismo – descompasso entre as instituições políticas e nosso desenvolvimento social – chegou ao Brasil já com a instalação do Governo Colonial, como bem lembra João Camilo de Oliveira Torres: "...o Brasil entrou a existir quando D. João III, o Povoador, nomeou Tomé de Souza Governador-Geral do Brasil. Este fidalgo chegou à Bahia trazendo uma espécie de constituição para o País, o famoso Regimento do Governo, um ministro da justiça (o Ouvidor-Mor), um ministro da fazenda (o Provedor-Mor), o poder espiritual, no clero, soldados, e fundou a cidade de Salvador, que logo passou a ter, inclusive, uma Câmara municipal. Era o Estado do Brasil que nascia com todos os órgãos que um Governo que se preza deve ter. Notava-se, apenas, uma ligeira ausência, uma sombra no conjunto: não havia povo".

Para destacar, ainda, nossa tendência ao formalismo que se reflete numa verdadeira *fúria legiferante*, cabe lembrar a passagem de Paulo Prado referindo-se ao sistema monárquico brasileiro: "... Daí ter sido o Império, por excelência, a época dos jurisconsultos. Atingimos nesse momento o mais elevado ponto de consciência jurídica a que pode chegar um povo. Leis, leis, leis... Só faltou aquela a que se referiu Ferreira Vianna: a Lei que mandaria por em execução todas as outras.

Dentro dessa linha de raciocínio podemos ainda citar Faoro, que enfatiza a presença em nossa sociedade do exagerado apego às leis, fato que propiciou o aparecimento do formalismo. Segundo esse autor, as leis são elaboradas com frases elegantemente construídas, mas que pecam por apresentar um conteúdo muito diferente dos costumes o até mesmo das necessidades daqueles a quem se destinam.

Observa-se que, na sociedade brasileira é muito comum a afirmação de que "todos são iguais perante a lei, mas a lei não é igual diante de todos", o que se traduz numa expressão corrente no País, máxima do pensamento político das oligarquias ainda dominantes em algumas regiões do Brasil: "Aos amigos, tudo; aos indiferentes, nada; aos inimigos, a lei."

Vale a pena ressaltar que é comum dizer-se que "No Brasil, lei é como vacina; umas pegam, outras não". Conforme lembra Lustosa da Costa, "o ex-ministro Roberto Campos que moldou este País a partir de 1964, criando para tal um novo encarte legal, falava de leis que pegam e que não pegam. É legislação aprovada pelo Legislativo e pelo Executivo, mas não tem aplicação. Por quê? Pela falta de apoio na realidade objetiva. O mal é decorrente do jurisdicismo, do bacharelismo que chegou da Península Ibérica, e sempre conferiu poderes mágicos a portarias, leis e decretos como se a simples legislação pudesse mudar a realidade que ignorava. País talhado a golpes de forais, ordenações, leis, decretos, portarias, regulamentações, temos vivido assim".

O interessante na observação de Lustosa da Costa é a notória discordância de Guerreiro Ramos com respeito à perspectiva estratégica do formalismo. Para este último a interpretação do formalismo conforme vimos numa sociedade prismática (como a do Brasil) que erroneamente se dá pelo seu caráter teutológico pode, no entanto, ser superada quando examinada sob o ponto de vista estratégico. Visto dessa maneira, o formalismo pode ser considerado como uma estratégia de mudança social, necessária à superação do caráter dual da sociedade brasileira.

Já Lustosa da Costa nos dá uma outra visão do formalismo, pois enfatiza que não se pode moldar através de leis, decretos, portarias, etc., as relações sociais de uma determinada sociedade sem levar em conta as contradições fundamentais existentes em sua estrutura social. Sua intermediação deixa perceber o caráter estratégico do formalismo, mas nos lembra que o problema de as leis pegarem ou não no Brasil, sugere (ou antes evidencia) que há entre nós outros mecanismos para fazer cumprir a lei indiferentes às votações, sanções e promulgações.

Que outros instrumentos seriam esses? Será que o brasileiro negaria o seu consentimento diante até da bruta força? Ou seja, seria a coerção o principal desses recursos?

Weber acentua, e neste caso a história brasileira está cheia de exemplos, que nenhuma relação de dominação se satisfará em manter-se vigente apenas pela anuência dos dominados ao emprego, real ou potencial, dos meios de coerção dos quais ela dispõe".

Nossa hipótese é a de que a questão proposta por Lustosa da Costa pode ser esclarecida ainda pela perspectiva que Guerreiro Ramos apresenta do formalismo enquanto recursos ideológicos ou estratégia para dirimir as tensões sociais. Uma tal análise do fenômeno nos leva a admitir que quando as leis não se cumprem é porque assim não o querem os poderosos. Essas leis inócuas seriam antes *balões de ensaio* ou mecanismos voltados para escamotear a realidade na tentativa de "tapar o sol com a peneira".

Esta, aliás, é uma das sugestões de Roberto da Matta para a compreensão do dilema brasileiro. Ele acredita que "por termos leis geralmente drásticas e impossíveis de serem rigorosamente acatadas, acabamos por não cumprir a lei. E, assim sendo, utilizamos o clássico 'jeitinho' que nada mais é do que uma variante cordial do 'Você sabe com quem está falando?' e outras formas mais autoritárias que facilitam e permitem pular a lei ou nela abrir uma honrosa exceção que a confirma socialmente. Mas o uso do 'jeitinho' e do 'Você sabe com quem está falando?' acaba por engendrar um fenômeno muito conhecido e generalizado entre nós: a total desconfiança nas regras e decretos universalizantes. Essa desconfiança, entretanto, gera sua própria antítese, que é a esperança permanente de vermos as leis serem finalmente implementadas e cumpridas. Julgamos, deste modo, que a sociedade pode ser modificada pela lei que algum Governo venha finalmente estabelecer e fazer cumprir. A força da lei é, pois, uma esperança. Para os destituídos, ela serve como alavanca para exprimir um futuro melhor (leis *para nós* e não *contra nós)* e para os poderosos ela serve como um instrumento para destruir o adversário político. Num caso e no outro, a lei raramente é vista como lei, isto é, uma regra imparcial. Legislar, assim, é mais básico do que fazer cumprir a lei".

Embora não perceba as elites como atores conscientes da estratégia de mudança social controlada, a concepção dialética de formalismo proposta por Roberto da Matta une, de certa forma, os pontos de vista de Guerreiro Ramos e Lustosa da Costa, na medida em que revela o conteúdo anestésico da lei e, ao mesmo tempo, identifica em nossas próprias contradições a fonte de sua efetivação. Suas observações nos levam a supor que aqueles outros mecanismos que fazem a lei produzir efeitos têm muito a ver com a forma como os indivíduos percebem a totalidade, e atualizam, na prática ritual, as regras que orientam o sistema.

Roberto da Matta indica os casos em que a lei não se faz presente e deixa então lugar para o "Você sabe com quem está falando?". E qualquer situação, faz-se notar o amplo espaço que se pretende impor entre a lei geral e a pessoa que se rotula como especial e que necessita, portanto, de um tratamento especial. Com alguns casos extraídos do cotidiano brasileiro, o autor mostra algumas situações onde o "Você sabe com quem está falando?" torna-se um imperativo. Selecionamos três deles:

"Alguém viaja para o exterior e deseja importar material taxado pela Alfândega. Entra em contato com parentes, que finalmente localizam alguém na Alfândega. No dia da chegada, estando tudo combinado, a pessoa passa pela fiscalização sem problemas, pois o fiscal sabe com quem está falando.

Na ante-sala do gerente de um banco, algumas pessoas esperam sua vez. Entra um senhor e após esperar com impaciência alguns minutos diz, num vozeirão: 'Você sabe com quem está falando? Sou Fulano de Tal'. A secretária, nervosa, vai imediatamente ao gerente, e logo depois o senhor é atendido.

Na portaria de um hospital, alguém deseja entrar para ver o doente. O porteiro, porém, é intransigente e não deixa. Após um diálogo ríspido e surdo, o homem que deseja entrar, diz: 'Você sabe com quem está falando?'. E mostra sua identidade de médico.

Quem de nós não presenciou cenas como essas ocorridas em locais tão freqüentados publicamente como alfândega, banco e hospital? Pois é exatamente aí, onde as leis são necessárias, com maior intensidade, que se prevalecem de privilégio os *medalhões e as pessoas*, denotando o caráter ambíguo da regra.

Observando-se a maneira pela qual se procede à seleção social no Brasil, verificamos que os canais de ascensão mais utilizados são aqueles *não-oficiais*, mas que nem por isso deixam de ser considerados como normais e regulares face a sua eficiência. Guerreiro Ramos enumera uma série de expressões bastante corriqueiras utilizadas no processo de *peneiramento social:* "comer uma bolada", "fazer vista grossa", "arranjar um padrinho", "arranjar um pistolão" e "quebrar o galho", o que considera como exemplo dos processos frustrativos das normas e critérios legais.

O formalismo no Brasil denota uma ambigüidade que o torna essencial. Tal como acentua Guerreiro Ramos "o sujeito de um comportamento formalístico tem de proclamar, de palavra, a validade da norma, e negá-la, na prática". Essa ambigüidade é tanto mais notória quando se examina, por exemplo, o caso dos concursos públicos. Apesar de as pessoas acreditarem que o diploma e a experiência pessoal são fatores preponderantes para se obter uma boa classificação, ao mesmo tempo não deixam de acreditar que os *meios ilegais* são mais eficientes que os seus títulos para obter o que pretendem, daí a expressão "arranjar um padrinho, um pistolão."

O acentuado formalismo que se faz presente na realidade brasileira proporciona a prática do "jeitinho", ou seja, a maneira pela qual se pode resolver as dificuldades, sem contrariar as normas e leis. Agora, então, deveremos passar ao estudo mais detalhado do "jeitinho", quando tentaremos relacionar o plano da conduta pessoal às suas variadas manifestações.

4. *O "Jeitinho" na burocracia*

O objetivo deste tópico é desenvolver algumas idéias a respeito do "jeitinho" enquanto instrumento de relação entre o usuário e a burocracia. Para tanto apoiamo-nos numa pesquisa efetuada através da realização de pequenas entrevistas, visando coletar informações sobre a prática do "jeitinho".

Essas entrevistas foram realizadas com 20 pessoas aleatoriamente escolhidas entre aqueles que tivessem vinculação com qualquer organização, independentemente dos cargos e funções que ocupassem. A *amostra* procurou envolver pessoas desde o mais baixo ao mais alto escalão das burocracias, a fim de obter uma maior diversidade de respostas, trazendo à tona as possíveis diferenças de enfoque e entendimento dos indivíduos em função do seu posicionamento na organização, na sociedade e, conseqüentemente, dá sua capacidade de aglutinar os mais diversos recursos necessários para viabilizar a prática do "jeitinho".

As perguntas foram formuladas em número de sete. A sistematização das respostas coletadas resultou no seguinte quadro:

1. Na sua opinião, em que consiste o "jeitinho" brasileiro?

A maioria das pessoas afirmou que o "jeitinho" é uma maneira especial, eficiente, rápida e criativa de agir para: controlar e facilitar situações, conseguir e resolver coisas, contornar dificuldades, conseguir favores, buscar amigos, fugir à burocracia, solucionar problemas,

acomodar-se, sair de uma situação e burlar a fiscalização, utilizando-se de simpatia pessoal, influência de terceiros, um bom papo, um agrado financeiro, arranjo técnico, etc. Em geral, aplica-se ao relacionamento entre o usuário e a burocracia, mas é também utilizado em outros tipos de situações do contexto social.

2. Por que você pensa que existe este recurso no Brasil?

As pessoas acreditam que ele exista em função de: defasagem, rigidez ou desconhecimento das normas; tradição cultural; falta de previsão; impossibilidade de atendimento a todos; subdesenvolvimento; erros cometidos no passado; interesse da burocracia; falta de fiscalização; dificuldades impostas pela burocracia; característica do povo; conivência social e psicológica do brasileiro.

3. Quais as situações em que você utilizaria esse recurso?

A prática do "jeitinho", utilizada freqüentemente nas mais diversas situações, nem sempre é consciente, mas quase sempre é resultante da: existência de obstáculos, tentativa de encontrar solução, necessidade de alcançar algo, concorrência, crença de que se não usar ficará prejudicado, necessidade de agilizar o processo.

4. Você pensa que o jeitinho prejudica ou facilita o processo administrativo?

Algumas pessoas acham que sempre prejudica a maioria, entretanto, consideram que depende muito da situação. Para o usuário, sempre é benéfico; para a burocracia, às vezes. Em alguns casos, beneficia a ambos mas, quando prejudica, os prejuízos recaem sobre a burocracia.

5. Esse recurso nunca falha ou já falhou com você?

Com a maioria das pessoas o "jeitinho" já falhou várias vezes e elas crêem que sempre falhará, pois o sucesso depende de vários fatores nem sempre controláveis. Só duas pessoas afirmaram não ter experiência negativa com o "jeitinho". Estas pessoas acreditam que dificilmente falha se for usado adequadamente, ou seja, na hora, local e com a pessoa certa.

6. Você acredita que este recurso serve para todos?

A maioria das pessoas acredita que o recurso serve para todos, embora seja utilizado em graus diferentes, em função dos recursos do indivíduo que o está utilizando, ou pode utilizá-lo.

7. O jeitinho é uma singularidade brasileira?

A maioria das pessoas considera que o "jeitinho" não é uma singularidade brasileira, mas sim uma maneira universal de agir em função da burocracia do *subdesenvolvimento* e do próprio comportamento latino.

A análise do quadro permite-nos formular inferências sobre as relações entre o "jeitinho" e a burocracia. Antes de promover qualquer sistematização convém relembrar aquelas referências teóricas sobre burocracia, às quais nos referimos no item 4 deste ensaio. Interessa-nos, em particular, ter presente que burocracia é uma forma de poder – estrutura de dominação – que se cristaliza de duas maneiras fundamentais: "a) como um tipo de sistema social – a organização burocrática; b) como um grupo social que hoje vai assumindo cada vez mais o caráter de classe social, na medida em que as organizações burocráticas modernas – as grandes empresas monopolistas e o próprio Estado – assumem de forma crescente o controle da produção".

Neste item, portanto, o "jeitinho" está sendo tratado no contexto das organizações burocráticas, ou seja, a nível micro. Assim sendo, torna-se necessário recordar as características

básicas desta burocracia que, em síntese, são: *"sistemas sociais formais, impessoais, dirigidos por administradores profissionais, que tendem a controlá-los cada vez mais completamente.*

Todavia, como observam Prestes Motta e Bresser Pereira "este modelo de burocracia nos dá uma visão de um sistema social mecanicista. Embora, segundo Weber, a burocracia, quanto mais se desenvolve, mais se desumaniza, mais se impessoaliza, mais se afasta dos fatores de ordem emocional: é uma comparação da burocracia com a máquina. Weber falava da superioridade técnica da burocracia, de sua alta precisão, de sua eficiência, e a comparou com uma máquina. Pode-se supor disso que os funcionários, diante de determinados estímulos, respondem com um tipo de comportamento precisamente como era esperado. Ora, ambas as afirmações só se justificam quando estamos descrevendo um tipo puro, ideal, de organização. Max Weber, na medida em que procurou apenas descrever esse tipo ideal, não é diretamente passível de crítica. A única restrição que se pode fazer é a de ele ter deixado seu trabalho incompleto. Ele estudou a burocracia de uma forma abstrata e estática, não a estudou dinamicamente, em processo, modificada pelos homens que dela fazem parte, por seus valores e crenças, por seus sentimentos e necessidades".

É a partir desta evidência que passamos a analisar – e sobre elas refletir – as diversas teses formuladas pelos intérpretes da realidade brasileira para explicar o rito do "jeitinho" como fenômeno que age sobre as organizações burocráticas, transformando-as de abstração em realidade.

Para João Camilo de Oliveira Torres, o "jeito" é um estilo peculiarmente brasileiro, produzido pela universalidade de tradições culturais; pelo desafio inicial da realidade brasileira que conduziu os primeiros habitantes a criar novas formas de vida; pelo caráter mestiço de nossa formação social, e pela formação humanística dada pelos jesuítas, de base generalista e, portanto, com pouca capacitação para a resolução de problemas definidos.

Esta concepção, conforme descrevemos acima, procura enfatizar o "jeitinho" enquanto uma filosofia de vida singular ao brasileiro, resultante dos vários fatores que influenciaram sua formação. A prática do "jeitinho" na burocracia seria, portanto, apenas uma faceta da prática social do brasileiro, influenciada por esta filosofia. Neste sentido, o rito do "jeitinho" seria uma tentativa de fugir aos rigores e padrões da burocracia. Seria, talvez, o desejo de transformá-la num palco carnavalesco, onde as regras e a hierarquia fossem abolidas dando passagem à flexibilidade, à criatividade e à predominância do tratamento personalizado. Esta interpretação sugere que o rito do "jeitinho" se contraporia ao rito do "Você sabe com quem está falando?" que busca, na prática burocrática, a nosso ver, o reconhecimento da hierarquia social, o respeito às suas normas e regras, ou melhor, a exigência de que normas e regras retratem o que existe de mais verdadeiro no mundo social – a desigualdade econômica, política, religiosa, social, e mesmo cultural.

Entretanto, para Guerreiro Ramos é o formalismo que acarreta a prática do "jeito": "Em si mesmo, o formalismo é, como temos demonstrado, modalidade de estratégia. É uma estratégia primária. O 'jeito' é uma estratégia de segundo grau, isto é, suscitada pelo formalismo". Nestes termos afirma que "o jeito é categoria cardinal da sociedade brasileira – em particípio presente. Não estimulemos, porém, nenhum impressionismo em sua explicação. Certa corrente de parassociólogos o explicaria como atributo de um 'caráter nacional' de específica psicologia coletiva, equivalente a um traço de originalidade do brasileiro. Ao que tudo indica, o jeito e os processos *criollos* são generalizados em todos os países latino-americanos, exatamente porque têm uma raiz estrutural: o formalismo. No momento em que as sociedades latino-americanas, em decorrência do avanço de seu processo econômico-social, forem compelidas a adotar estruturas legais realistas, então necessariamente nelas desaparecerão os processos *criollos* e o 'jeito'."

Em outro parágrafo o autor continua: "A eficácia do 'jeito' reflete a vigência de uma estrutura de poder altamente oligarquizada. A industrialização, acarretando o surgimento de

classes sociais diferenciadas e a exigência de serem adotadas normas universalísticas na elaboração de decisões governamentais, pois que a indústria não subsiste sem o predomínio da nacionalidade nas relações sociais a industrialização restringe e tende a anular a eficácia do 'jeito'. Por isso, o 'jeito' é tanto mais eficaz quanto mais o exercício do poder público se acha submetido a interesses de famílias ou de clãs, no sentido lato do termo. Onde domina a política de clã, pode-se sempre dar um 'jeito', a despeito da lei ou contra ela. Obviamente, a prática do 'jeito' foi, no Brasil, mais usual ontem do que hoje."

Estas reflexões do autor conduzem-nos a admitir que o rito do "jeitinho" estaria em processo gradativo de extinção, em função da crescente industrialização da sociedade brasileira, assim como do progressivo processo de burocratização das atividades humanas, porque a formalização burocrática tenderia a impessoalizar as relações sociais para ajustar-se às novas demandas da sociedade industrializada.

É óbvio que isto não se dá de forma mecânica e imediatista, mas faz parte um processo fluido em que as tendências coexistem e continuam a contrapor-se. Cremos, entretanto, que o básico é observar que seria através da eficácia de sua aplicação, como elemento envolvente de prática social, que poderíamos verificar seu declínio, enquanto rito predominante na difusão de valores da nossa sociedade.

Esta verificação é proposta nas reflexões de Roberto da Matta, quando compara: "É como se o domínio do ritual fosse uma região privilegiada para se penetrar no coração cultural de uma sociedade, na sua ideologia dominante e no seu sistema de valores. Tudo isto porque é o ritual que permite tomar consciência de certas cristalizações sociais mais profundas que a própria sociedade deseja situar como parte dos seus ideais 'eternos'." Em outro trecho, o autor continua, "daí por que, penso, o ritual é um dos elementos mais importantes não só para transmitir e reproduzir valores, mas como instrumento de parto e acabamento desses valores, do que é prova a tremenda associação – ainda não devidamente estudada – entre ritual e poder".

Neste sentido, para esse autor o "jeitinho" brasileiro poderia ser estudado como um rito. Dentro deste enfoque, sua análise amplia o universo de observação da prática do "jeito", a ponto de não restringir suas reflexões às relações entre o usuário e a burocracia e sim como prática utilizada em todas as situações da realidade social.

Na verdade, para Roberto da Matta o "jeitinho" é decorrente da distinção que existe, na sociedade brasileira, entre indivíduo e pessoa. Esta distinção seria resultante da não predominância de uma das idéias como centro do sistema, ou seja, as duas noções operam de forma simultânea isto desde o processo de formação social.

Ainda segundo o autor "em sistemas sociais assim – e eu suponho que aqui podemos incluir todas as sociedades chamadas mediterrâneas – temos as duas noções operando de modo simultâneo, devendo a pesquisa sociológica localizar os contextos onde o indivíduo e a pessoa são requeridos. No caso especial do Brasil, tudo indica termos uma situação onde o indivíduo é que é a noção moderna, superimposta a um poderoso sistema de relações pessoais. Assim, o 'Você sabe com quem está falando?', o Carnaval, o futebol, a patronagem, e o sistema de relações pessoais são fenômenos estruturais, permitindo descobrir uma dialética que torna muito complexa a operação do sistema no nível puramente econômico como têm notado alguns estudiosos brasileiros como Raymundo Faoro (l975), Otávio Velho (1976) e Simon Schwartzman (l975)".

Segundo esse raciocínio, Roberto da Matta enfatiza que "em formações sociais desse tipo, tudo indica que a oposição indivíduo pessoa é sempre mantida, ao contrário das sociedades que fizeram sua 'reforma protestante', quando foram destruídos, como demonstra Max Weber (l967), os mediadores entre o universo social e o individual. No mundo protestante, desenvolveu-se uma ética do trabalho e do corpo, propondo-se uma união igualitária entre corpo e alma. já nos

sistemas católicos, como o brasileiro, a alma continua superior ao corpo, e a pessoa é mais importante que o indivíduo. Sendo assim, continuamos a manter uma forte segmentação social tradicional, com todas as dificuldades para a criação das associações voluntárias que são a base da 'sociedade civil', fundamento do Estado burguês, liberal e igualitário, dominado por indivíduo".

Ao contrário da tese de Guerreiro Ramos, a análise de Roberto da Matta sugere, portanto, que a sociedade brasileira vivência, através de suas dramatizações, o constante conflito entre indivíduo e pessoa. Isto significa que os processos de industrialização e burocratização que têm atingido essa sociedade encontram barreiras no sólido sistema de relações pessoais que tem orientado a sua dinâmica. Por isso, a coexistência desta contradição entre essas duas noções – indivíduo e pessoa – tem sido o fator que permite a decodificação dos valores da sociedade em dois níveis, que a princípio se contrapõem e quê, adiante, se complementam num movimento essencialmente dialético. Com efeito, supomos que nesta interpretação a eficácia do "jeito" não será suprimida com o avanço do processo de industrialização e burocratizarão, porque a sua existência teria sido incorporada ao espaço autônomo que permite a manifestação do plano social.

Cremos que agora, de posse dessas teses, poderemos ampliar um pouco mais nossas reflexões, integrando a estas as conclusões que extraímos da análise das respostas coletadas nas entrevistas. A princípio, desejamos chamar atenção para o fato de que as opiniões fornecidas retrataram a mesma diversidade de explicações encontrada nas teses que acabamos de expor sinteticamente.

Nestas linhas, as respostas à primeira questão apontam o "jeitinho" – enquanto uma prática social solucionadora de conflitos capaz de compatibilizar interesses, criar alternativas originais para cada situação problemática e agilizar o processo decisório. Embora a maioria dos instrumentos básicos para viabilizar esta prática seja oriunda da maior ou menor rede de relacionamentos sociais que o *indivíduo* detém, podemos verificar que em alguns casos a prática do "jeitinho" dispensa estes instrumentos. Nestas situações, o indivíduo é estimulado a apelar para uma solução adaptadora. Esta adaptação pode resultar em uma prática criativa de resignação e acomodação ou de fuga. Portanto, o "jeitinho" é uma prática social que não está limitadas às relações entre burocracia e usuário, pois extrapola este contexto e influencia as atitudes e comportamentos dos indivíduos no tratamento e resolução dos obstáculos produzidos na vida.

O surpreendente é que nas respostas à segunda questão, que procurava indagar as possíveis causas para a existência do fenômeno, evidencia-se que a maioria das explicações converge para um ponto – o "jeito" é uma prática resultante de algum fato considerado indesejável. Isto significa que o "jeitinho" também é uma prática de correção e de fuga a situações indesejáveis. Por outro lado, fica clara a vinculação que as pessoas fazem entre "jeitinho" e *subdesenvolvimento*, atraso cultural, econômico, social, etc., ou seja, o "jeitinho" seria uma prática típica dos países *em processo de desenvolvimento*. Entretanto, a crítica ao "jeitinho" parece estar orientada para os aspectos negativos que esta prática pode gerar. No desabafo de um dos entrevistados encontramos a seguinte afirmação: "Falar e criticar o 'jeitinho' é muito bom... mas quando estamos em busca de um documento e nos defrontamos com uma fila, no DETRAN, às 16:00 horas de sexta-feira, não tem quem não recorra ao 'jeitinho': ou solta uma grana para o despachante ou nada feito."

Esta hipótese pode ser confirmada através das respostas fornecidos à pergunta seguinte, que indagava sobre as situações em que o "jeitinho" era utilizado. Na maioria dos casos, o "jeitinho" é utilizado porque se sabe que a sua não-utilização implica perda de tempo, conflitos, prejuízos, etc. Isto, em parte, significa que, apesar de considerar o "jeitinho" uma prática social negativa no relacionamento entre usuário e burocracia, as pessoas *são constrangidas* a utilizá-la,

pois sem ela seria possível obter o atendimento desejado, rápido, eficiente. Esta constatação leva-nos a admitir, ou melhor, a duvidar da real capacidade, da burocracia atender a todos de forma impessoal e racional, embora o seu discurso formal procure afirmar o contrário.

As respostas fornecidas para a quarta pergunta, que buscava descobrir quais, os efeitos da prática do "jeitinho" no processo administrativo, vieram ratificar as impressões captadas na análise anterior, pois, se por um lado, produz resultados positivos para o indivíduo que o utiliza, por outro trará resultados negativos tanto para a burocracia, quanto para os outros indivíduos.

Ainda coerente com as respostas anteriores, podemos verificar que as explicações para a pergunta que procurava aferir a eficácia da prática do "jeitinho" permitem constatar que, embora seja utilizado sempre que possível, nem sempre produz resultados positivos, pois o sucesso depende dos fatores que o indivíduo conseguiu arregimentar para demandar aquele serviço ou produto. Em outras palavra para cada situação específica a eficácia do "jeitinho" vai variar em função direta da posição social do indivíduo, dos recursos que consegue agrupar, e da natureza, e volume de serviços ou produtos de que necessita.

As respostas à sexta pergunta, que visava questionar a capacidade de utilização do "jeitinho" por todos os indivíduos da sociedade, sugerem a mesma lógica contida nas respostas anteriores, ou seja, em tese o "jeitinho" pode ser aplicado por todos os indivíduos da sociedade mas, na prática, ainda que seja utilizado por todos, sua eficácia irá depender dos fatores relacionados acima. Desse modo, "jeitinho" se aplica em graus diferentes de demanda e recursos.

Na última pergunta, que visava extrair dos entrevistados o grau de internalização da prática e filosofia do jeito, encontramos respostas surpreendentes, pois ao contrário dos intérpretes – J. C. Oliveira Torres e Oliveira Viana – que afirmavam que o "jeitinho" era categoria psicológica típica do brasileiro, a maioria das explicações percebeu o "jeitinho" como decorrente do estágio de *subdesenvolvimento e* burocratização da sociedade. Sobre esta questão, é ilustrativo o depoimento de um dos entrevistados que afirmou: "o 'jeitinho' não tem nada de singular ao brasileiro. Aliás, o que se poderia dizer é que ele não é em nada brasileiro, pois na verdade o 'jeitinho' utilizado pelo brasileiro sempre está dirigido para coisas fúteis (ser atendido fora da fila, diminuição de preço, etc.). As grandes coisas, 'o grande jeito' eles não conseguem dar. Eu digo isso porque meus pais são estrangeiros e eu percebo a capacidade deles em sempre dar um 'jeitinho', telefonar para alguém importante e em poucos minutos o problema está solucionado. Portanto, acho que este 'jeitinho' brasileiro de que falam por aí, na prática, é muito impotente se comparado aos 'jeitinhos' aplicados por estrangeiros".

Em face do exposto, podemos admitir que as relações entre o usuário e a burocracia pressupõem e estão assentadas na utilização de instrumentos dos mais variados tipos (influência pessoal, social, de terceiros, financeiras, etc.) para tornar possível que as regras estabelecidas não sejam cumpridas a rigor, ou melhor, que não reconheçam a igualdade social e a impessoalidade no trato, pois elas só existem na lei. Portanto, o rito do "Você sabe com quem está falando?" e sua variação – o "jeitinho" – são práticas sociais que visam descristalizar o discurso formal da burocracia enquanto organização ou grupo social.

Apesar da tentativa de conceituar e precisar o contexto de análise do "jeitinho", não é demais ressaltar que na prática ele também está associado aos outros tipos de formalismo aos quais nos referimos nos tópicos 2 e 3.

Conforme já vimos, o processo de formação sócio-econômica e política no Brasil trouxe, entretanto, a instituição de mecanismos que durante todo o desenvolvimento do país marcaram um descompasso entre a teoria e a prática. Portanto, ao contrário do que afirmam alguns sociólogos que procuravam identificar a origem e a prática do "jeitinho" com uma característica psicológica do brasileiro, o "jeitinho" surge como decorrente do descompasso entre o real e o desejado, ou seja, é subproduto do formalismo. Não daquele, influenciado e

reproduzido pela ideologia liberal a partir do século XIX, mas sim o seu derivado, fecundado no ventre das organizações burocráticas.

Desse modo, a análise do processo de formação e atuação da burocracia no Brasil atesta que esta teve um peso fundamental no desenvolvimento político, econômico e social do país, sendo o "jeitinho" um modelo de estratégia utilizado pelo indivíduo para estabelecer relações com as organizações burocráticas que estão influenciadas pelo formalismo enquanto estratégia de desenvolvimento e construção nacional, assim como pelo formalismo particular que caracteriza as suas atividades enquanto organização burocrática.

Com efeito, nas organizações burocráticas o "jeitinho" é decorrente da constante necessidade do formalismo, porque é através desta característica que a organização desenvolve possibilidades de dar e negar, vetar e consentir.

Isto pode ser comprovado se atentarmos para o fato de que a prática do "jeitinho" não encontra respaldo em todas as organizações, pelo menos em função da freqüência, do papel da organização no contexto da produção econômica, etc. Em outras palavras, se nos detivermos brevemente na própria evolução do aparelho estatal brasileiro, iremos verificar que a prática do "jeitinho" é mais permissível e socialmente aceitável naquelas organizações em que o processo de burocratização ainda não consumou sua *hegemonia.* Entretanto, conforme descrevem Prestes Motta e Bresser Pereira, quando analisam as causas da emergência de burocracia, "a eficiência, a crescente pressão por maior eficiência e as dificuldades para se lograr essa maior eficiência administrativa, devido ao desenvolvimento tecnológico e ao crescimento dos sistemas sociais, (...) têm levado crescente burocratização das atividades humanas".

O sistema burocrático formal, impessoal, dirigido por administradores é, portanto, normalmente relacionado com: precisão, rapidez, universalidade, caráter oficial, continuidade, discrição, uniformidade, redução de fricções, redução de custos materiais e pessoais, que resultam na possibilidade dos administradores burocráticos de predizer, de calcular com relativo grau de certeza, qual será o comportamento de seus subordinados, de que forma reagirão às comunicações recebidas e que tipos de decisão poderão tomar em face de determinadas situações.

Neste sentido, a estratégia do "jeitinho", como fuga à formalização neutra e igualitária, é um instrumento de poder principalmente daqueles que não aceitam a predominância da nacionalidade econômica, ética ou legal para a distribuição dos chamados bens ou serviços públicos. As relações pessoais, de parentesco, permeiam a organização burocrática no Brasil, pois nossas bases sociais são inteiramente hierarquizadas e influenciadas por outros fatores que não apenas os econômicos. O "jeitinho" é assim a possibilidade real de legitimar a desigualdade social na medida que possibilita e fornece à burocracia, através do formalismo, a justificativa legal para negar a prestação dos serviços ao despossuído de bens materiais e de relações sociais que influenciem o processo administrativo, quase sempre transferindo para o indivíduo a responsabilidade pelo não-atendimento.

Esta idéia foi também reproduzida por um dos entrevistados, através da expressão "preços não-monetários". Segundo ele, este é o instrumento que permite à burocracia adequar a sua capacidade de oferta de bens públicos à sua respectiva demanda, ou seja, em função da inviabilidade prática de atender a todos, conforme o previsto no seu discurso, a burocracia cria mecanismos que dificultam o acesso do indivíduo aos bens públicos oferecidos, transferindo-lhe a responsabilidade pelo não-atendimento.

Esta justificativa se efetiva de duas formas: pela inexistência de laços pessoa que permitam um tratamento diferenciado ou pela falta de recursos que possibilitem a prática do agrado ou pagamento a despachante ou qualquer funcionário burocrático. Neste sentido, o "jeitinho" é uma prática nitidamente discriminatória para a maioria da população que quase

sempre não pode dispor desses recursos embora, por outro lado, a prática do "jeitinho" também venha a se efetivar através do estímulo a uma reação tipicamente passiva e adaptadora à situação por parte dos não-beneficiados pelos serviços públicos. Com efeito, excluída, *naturalmente* do consumo de bens, reproduz-se e alimenta-se da crença ideológica transmitida pela burocracia dominante segundo a qual o povo não irá se queixar, pois, é criativo o suficiente para resignar-se e dar um "jeitinho" nas dificuldades "produzidas pela vida". Isto é, sem sombra de dúvida, um atestado de que o "jeitinho" é um instrumento de poder, um rito íntimo do poder que, por um lado, igualiza no discurso e discrimina na prática e, por outro, liberta a criatividade no discurso e neutraliza a reação, harmonizando os conflitos e consolidando a dominação.

5. Considerações finais: burocracia, "jeitinho" e poder

Retomemos a questão que permeia todas as análises e considerações até aqui realizadas e formuladas: existe uma contradição insuperável entre o País do Carnaval, da malandragem e da cordialidade e uma estrutura de dominação burocrática poderosa?

Vimos aqui que, no Brasil, o Estado sempre teve uma dinâmica própria, antecipando-se a qualquer pressão ou demanda e desde logo moldando os canais de descompressão do sistema. Controlada pelos donos do poder, a máquina burocrática, de conteúdo ainda significativamente patrimonialista, desenvolveu-se sob a égide do formalismo.

O conceito de formalismo constitui, pois, categoria adequada à análise da burocracia brasileira, uma vez que as suas formas de cristalização são uma evidência histórica. Modalidade de estratégia de dominação, promove a ligação entre as partes do sistema – uma estrutura de leis impessoais e universalistas e um sistema de relações pessoais que permite tornar essas mesmas leis casuísticas e flexíveis.

Essa dialética intrínseca ao formalismo nos faz lembrar a impossibilidade de examinar os sistemas pelas partes, perdendo a noção de interdependência e integração. Quando assim se procede, torna-se inviável qualquer forma de compreensão da compatibilidade entre aqueles traços utilizados para definir a índole brasileira e os valores próprios da burocracia moderna.

Para penetrar no conteúdo do dualismo, é preciso perceber que as partes são indissociáveis, uma complementando a outra, uma existindo em função da outra. É como a associação entre as noções de indivíduo e pessoa, que entre nós existem simultaneamente, sem que uma exclua a outra.

As formas de manifestação do formalismo são, portanto, os mecanismos de ligação entre um mundo e outro, os instrumentos para a tomada de consciência da outra parte. O "jeitinho" é uma das formas de manifestação do formalismo, é o momento da distinção entre indivíduo e pessoa.

Mas se o formalismo é característica comum às sociedades prismáticas, então o "jeitinho" não constitui uma singularidade brasileira. Manifesta-se onde quer que um sistema de hierarquização social múltipla e uma estrutura de relações pessoais prevaleçam.

O "jeitinho" possui, entretanto elementos "para promover a identidade social e construir o caráter" brasileiro. O que tem de único entre nós é o fato de se colocar no plano do consciente, expressando e enfeixando totalidades, confundindo-se com os valores que são tomados como positivos para definir o modo de ser brasileiro.

Reflexo pleno de uma globalização presente em nossa realidade, o "jeitinho" é uma forma de tomar consciência da pessoalidade como um dado estrutural na sociedade brasileira. Pelo fato de ser tomado como uma característica brasileira (e para isso só se tomam os valores considerados *positivos), é* um instrumento que permite às *pessoas* exigir e obter uma "curvatura especial da lei" sem que, mesmo cristalizando os nossos sistemas de hierarquização, se apresente como algo antipático (assim como o "Você sabe com quem está falando?"), incompatível com a *cordialidade* típica da alma brasileira.

O "jeitinho" não pode deixar de ser, portanto, uma relação de poder que distingue os que podem e os que devem, os que têm e os que não têm, enfim, as pessoas e os indivíduos. A relação de poder se estabelece entre a burocracia, que tem a faculdade de implementar a *lei,* e o indivíduo, que tem a função de obedecer. Às pessoas, a burocracia concede aquela curvatura especial que permite negar a todos (indivíduos) o que só pode dar a alguns (pessoas).

Parece-nos, pois, que essa forma de manifestação ritual, que impede a burocracia de adotar inteiramente critérios universalistas e impessoalizantes, expressa um dado de natureza infra-estrutural: a *impossibilidade,* segundo os critérios do próprio sistema, de atender a todos.

Cremos que se a burocracia tem, então, para andar dentro da lei e da norma definidas pelos donos do poder, de ser morosa e inabordável, tem, de qualquer modo, de se abrir aos mecanismos de hierarquização e pessoalização presentes em nosso meio.

A título de conclusão, a nossa hipótese para futura pesquisa é a de que o fenômeno da burocratização – aproximação do tipo puro – definido por Weber continuará a se expandir, sem contudo eliminar a *pessoalidade* como característica estrutural brasileira. Vale dizer, a burocracia tornar-se-á cada vez mais racional e impessoal para os *indivíduos.*

Esta não é uma lógica imutável, pois contrapondo-se a estas tendências, existirão outras forças que condicionam o permanecer e o mudar. A falta de compromisso com a coerência própria dos rituais pode levar o intérprete a um sentimento de derrota, mas desperta em nós uma curiosidade que faz sentir algo de sincero e estimulante na perplexidade do presidente do "maior partido do Ocidente": que país é esse?

Summary

From the standpoint of an anthropological approach, this paper envisages to reach an analysis of the nature and ways of a ritualistic feature of Brazilian bureaucracy – the "jeitinho" *(the knack)* – a means by wich people seek to attain their purposes, in spite of adverse legal provisions. From this point onward, the study intends to establish a linkage between this feature and the structure of power inherent to society, in particular, and with bureaucratic agencies, in the relationships between users and bureaucrats, or the bureaucracy.

The core of the article is that "the knack" is indeed a power device, an expression of formalism, while being a strategy for development. A question which goes through the entire study epitomizes the kind of concern which has inspired its authors: how do we reach bureaucratic rationality in front of cultural values?

The authors introduce an analysis of *transitional* societies, using the prismatic model of Fred Riggs and his studies on formalism of which Guerreiro Ramos availed himself to analyze Brazilian bureaucracy.

O modelo brasileiro de gestão nos estudos organizacionais. A influência cultural no modelo de administração brasileiro

AULA 6

Carlos Henrique Berrini da Cunha
Alessandra Mello da Costa

Meta da aula

Apresentar informações acerca do modelo brasileiro de gestão na área de estudos organizacionais.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. analisar o sistema de ação cultural brasileiro;
2. identificar o estilo brasileiro de administrar segundo os traços culturais específicos;
3. listar as características das organizações brasileiras segundo os traços formais.

INTRODUÇÃO

Figura 6.1: Mapa-múndi.
Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Allianz_global_locations.svg

Cada vez mais, diversos pesquisadores ligados à área da administração têm mostrado uma grande preocupação com o desenvolvimento de teorias organizacionais que nos possibilitem entender de forma mais aprofundada as características relativas ao modo de administrar brasileiro. Uma das principais razões para tal preocupação decorre do fato de que grande parte da literatura que em geral é utilizada para estudar a administração em nosso país é elaborada em contextos distintos do nosso, especialmente nos Estados Unidos e alguns países europeus. Embora as teorias organizacionais americanas e europeias sejam extremamente importantes para entendermos fenômenos como eficiência no trabalho, produtividade, motivação e liderança, elas não são suficientes para entendermos o modo de administrar no Brasil, isto porque o modelo administrativo brasileiro é fortemente marcado por traços culturais específicos em nosso contexto.

Como já visto nas aulas anteriores, teóricos brasileiros ligados à administração, tais como Maurício Tragtenberg, Fernando Prestes Motta e, principalmente, Alberto Guerreiro Ramos, já haviam ressaltado a importância de se fazer uma análise contextualizada das teorias organizacionais para que não corrêssemos o risco de apenas reproduzir conhecimento oriundo de outros contextos de forma acrítica e não reflexiva.

Afinal, como bem afirmou Guerreiro Ramos (1996), em sua famosa obra intitulada *A redução sociológica*, qualquer teoria tem como intuito a análise e a resolução de problemas que são próprias daquela localidade em que foi

desenvolvida. Desse modo, nesta aula iremos pensar em um modelo brasileiro de gestão que inclua elementos típicos de nossa cultura e que nos ajude a refletir sobre o que se passa em nossas organizações. Para isso, iremos, em um primeiro momento, caracterizar o sistema de ação cultural brasileiro, em que os modelos de gestão se desenvolvem.

O MODELO DO SISTEMA DE AÇÃO CULTURAL BRASILEIRO

De acordo com Prates e Barros (1997), a maneira por meio da qual os indivíduos se comportam está relacionada intimamente com os traços culturais que essas pessoas carregam consigo. Os autores, dessa forma, elaboraram um modelo que conseguisse esquematizar a relação entre a forma de agir e a cultura, o que eles denominaram como sendo um sistema de ação cultural. Antes de mais nada, é importante dizer que um sistema pode ser pensado como algo que é composto por diferentes partes (subsistemas) e que consegue atingir resultados que não são obtidos pela mera soma de tais partes, mas pela interação dessas. Um exemplo de sistema é uma empresa. Esta não é apenas o resultado da soma de todos os setores que se localizam dentro de tal espaço (RH, marketing, produção, etc.), mas sim o produto de uma dinâmica interação e trabalhos conjuntos por parte destes.

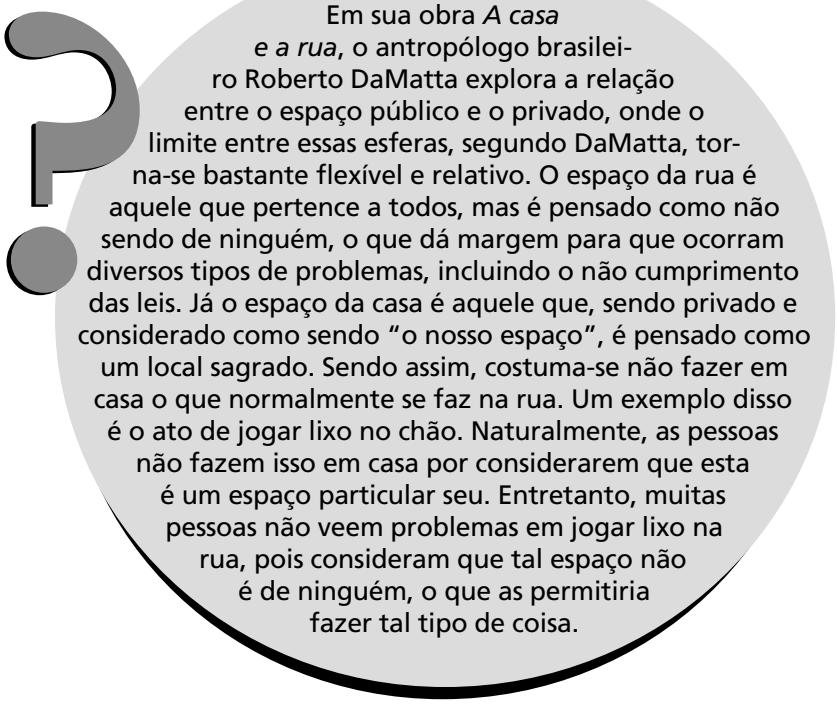
Da mesma forma, podemos pensar o modelo do sistema de ação cultural brasileiro como um sistema composto de quatro subsistemas: o *institucional* (formal), o *pessoa*l (informal), o dos *líderes* e o *dos liderados*, sendo que cada um deles reúne traços culturais comuns ou particulares.

Com relação aos subsistemas *formal* e *pessoal*, Prates e Barros (1997) afirmam que o primeiro diz respeito aos traços culturais que encontramos no espaço da "rua", enquanto o segundo está relacionado aos traços característicos do espaço da "casa", tendo sido tais espaços abordados pelo antropólogo Roberto DaMatta em sua famosa obra intitulada *A casa e a rua*, de 1985. O subsistema dos líderes, por sua vez, é aquele que reúne traços característicos daqueles que detêm o poder, enquanto o subsistema dos liderados diz respeito aos traços daqueles que se subordinam ao poder. Ainda, segundo os autores:

> É muito importante notar que esta é uma visão dinâmica e relativa, pois qualquer cidadão pode encontrar características nos subsistemas alternativos, conforme a situação na qual se encontre; isto

> é, ora estamos na posição de líderes, ora estamos na posição de liderados. Por outro lado, existem momentos em que atuamos de forma impessoal e outros em que nos portamos como pessoa (PRATES; BARROS, 2007, p. 57).

Dessa forma, é necessário que entendamos o fato de que é comum nos situarmos em diferentes subsistemas dependendo da situação em que nos encontramos (o que ele denomina como subsistemas alternativos). Isso ocorre porque, evidentemente, exercemos diversos papéis sociais de forma simultânea, já que estamos vinculados a múltiplas organizações, tais como empresas, igreja, clube, ONGs, etc.



O modelo do sistema de ação cultural brasileiro, conforme podemos observar na **Figura 6.1**, também nos apresenta diferentes traços culturais que são comuns a alguns dos subsistemas mencionados. Tais traços surgem a partir do que os autores denominam *interseções* dos subsistemas. São eles a *concentração de poder*, o *personalismo*, a *postura de expectador* e o ato de *evitar conflitos*. Nas próximas seções, analisaremos cada um deles, com base na definição de Prates e Barros (2007).

CONCENTRAÇÃO DE PODER

Keven Law

Figura 6.2: O leão como símbolo do poder.
Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:The_King....jpg

A cultura de concentração de poder surge a partir da interseção entre os subsistemas líderes e formal, e está baseada na posição que determinados indivíduos ocupam dentro da hierarquia organizacional, sendo esta a representação da autoridade e da responsabilidade em cada nível da estrutura. Além disso, a concentração de poder pressupõe a subordinação por parte de outros indivíduos que ocupam uma posição inferior dentro dessa mesma hierarquia.

Evidentemente, o traço de concentração de poder é bastante marcante em sociedades dentro das quais se encontram organizações com muitos níveis hierárquicos, pois há um maior desequilíbrio na posse de recursos de poder entre seus membros. Assim, em países como o Brasil em que os níveis de classe são muito díspares e as organizações são marcadas por terem muitos níveis hierárquicos, há uma clara distinção em termos de *status* e poder entre profissionais que ocupam cargos elevados (como o de um diretor de empresa) e aqueles que ocupam cargos mais baixos, como, por exemplo, um gerente ou supervisor. A expressão "você sabe com quem está falando?", tão típica em nosso país, demonstra uma clara exibição de autoridade por parte de algumas pessoas que acreditam poder utilizá-la, ainda que em ambientes fora do trabalho. É o caso, por exemplo, de muitos advogados que, ao serem multados por terem cometido

delitos no trânsito, utilizam essa expressão para dirigir-se ao guarda que os autuou, dando a entender que, pelo fato de serem advogados, estão acima das leis que deveriam ser impessoais e válidas para todos.

Personalismo

O personalismo surge a partir da interseção dos subsistemas líderes e pessoal, sendo um traço cultural que os autores associam ao "magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou de seu poder de ligações (relações com outras pessoas), e não por sua especialização" (PRATES; BARROS, 2007, p. 60).

Um exemplo de como o personalismo está presente fortemente em nosso país pode ser visto em processos seletivos dentro de uma determinada organização, quando o candidato selecionado é conhecido e possui um relacionamento pessoal íntimo da pessoa responsável pelo processo. Tal prática é comum na sociedade e nos modelos de gestão brasileiros e ocorre de forma constante. Nesse caso, é evidente que o conhecimento das atividades demandadas para o cargo foi posto em segundo plano e o poder de relacionamento foi o elemento principal. O personalismo, também, pode manifestar-se entre os próprios membros da organização, como quando um determinado funcionário é promovido também por possuir relações de amizade ou parentesco com o superior ou com alguém próximo a este. Assim, ainda que as organizações implementem modelos de gestão que se baseiem em regras e normas que deveriam ser válidas para todos sem exceção (ou seja, de caráter impessoal), muitas vezes o traço do personalismo acaba por fazer com que alguns indivíduos sejam beneficiados em detrimento de outros pelas características já mencionadas, o que acaba por comprometer a universalidade dos procedimentos que tais modelos deveriam buscar.

Paternalismo

Figura 6.3: A família e o paternalismo.
Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Isabel_conde_dEu_Luis_Maria_Pia_filhos.jpg

Uma das principais características relativas ao paternalismo e que se faz muito presente em nossas organizações é o fato de líderes e liderados ou chefes e subordinados possuírem uma grande dependência entre si. De fato, é comum que muitos funcionários enxerguem na figura do chefe não apenas alguém a quem devem obedecer por ocuparem cargos distintos na estrutura hierárquica da organização, mas também como uma espécie de pai que pode suprir as carências dos membros do clã (exemplo: o funcionário acredita que seu chefe deveria aumentar seu salário pelo fato de acreditar que ele sempre lhe foi fiel desde que começaram a trabalhar juntos) Desta forma, cria-se uma mútua dependência psicológica e afetiva entre chefes e subordinados dentro da organização, o que acaba por gerar "um grau menor de liberdade e autonomia para seus membros, se comparado com outras culturas menos paternalistas" (PRATES; BARROS, 1997, p. 61) (por exemplo, países germânicos). O traço cultural do paternalismo, de acordo com Prates e Barros (1997), é uma combinação dos traços apresentados anteriormente, sendo que eles o definem com as seguintes palavras:

> (o paternalismo) apresenta duas facetas: o *patriarcalismo* e o *patrimonialismo*. Carregamos em nossa sociedade o valor de que o patriarca tudo pode e aos membros do clã só cabe pedir e obedecer; caso contrário a rebeldia pode ser premiada com sua exclusão do âmbito das relações. O *patriarcalismo*, a face supridora e afetiva do pai, atendendo ao que dele esperam os membros do clã, e o *patrimonialismo*, a face hierárquica e absoluta, impondo com a tradicional aceitação sua vontade a seus membros, convivem lado a lado em nossa cultura.

Dessa forma, podemos perceber também que o patrimonialismo, como traço cultural típico de nosso contexto, acaba por influenciar as práticas e rotinas administrativas que ocorrem dentro das organizações brasileiras, já que ele leva naturalmente a uma maior centralização das tarefas por parte dos líderes e a um comportamento passivo por parte dos liderados, que apenas obedecem às ordens que lhe são transmitidas, o que acaba por tornar-se uma característica inerente aos próprios modelos de gestão que aqui são implementados, ainda que estes tenham origem em outros países.

Postura de espectador

Figura 6.4: O espectador.
Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:TV_highquality.jpg

De acordo com Prates e Barros (1997), o traço postura de espectador que se encontra na interseção dos subsistemas liderados e formal, tem como principais características o *mutismo* e a *baixa consciência crítica* que estão presentes na sociedade brasileira. Em nossas organizações, é

muito comum encontrarmos esse tipo de situação, pois os indivíduos em geral estão sempre na espera das orientações da autoridade externa ou dos líderes, tendo grandes dificuldades de agir por conta própria.

A falta de senso crítico aliado à baixa qualificação por parte de muitos indivíduos não poderia resultar em algo que fosse diferente de uma postura inerte, em que toda a responsabilidade é transferida para aqueles que detêm o poder. Tal lógica, de acordo com os autores, diz respeito ao fato de que "se o poder não está comigo, não estou incluído nele e não sou eu quem toma a decisão; a responsabilidade também não é minha" (PRATES; BARROS, 1997, p. 62). Dessa forma, as características do mutismo, da baixa consciência crítica e da transferência de responsabilidade acabam por resultar na baixa iniciativa e na pouca capacidade de realização por parte dos funcionários nas organizações. Isso não significa dizer, entretanto, que essa seja uma característica geral de nosso povo. Evidentemente, há líderes reconhecidamente empreendedores no Brasil os quais são conhecidos pela capacidade de assumir riscos e a habilidade de tomar decisões complexas (exemplos: Luiza, das Lojas Magazine Luiza; Eike Batista, etc.). De fato, espera-se que as características da inércia e da fuga da responsabilidade diminuam com o passar do tempo, o que de fato já está se tornando uma realidade.

Esta "lógica", segundo os autores, parece soar ingenuamente estereotipada e generalizante, como se o Brasil fosse uma massa homogênea e docilizada como um todo – reduzida ao senso comum, ao mutismo e à inércia, mas essa descrição refere-se à característica de um modelo elaborado por autores privilegiados da área da administração que realizaram pesquisa empírica para tal. Essa pesquisa aponta essa característica como peculiar sobre administração e cultura brasileira, não representando o senso comum. Um modelo, por natureza, é uma abstração cujo objetivo é tornar a realidade mais fácil de ser analisada, e a pesquisa não mostra que todos os brasileiros são assim, mas que essa é uma característica comum encontrada no contexto brasileiro.

FORMALISMO

O traço cultural formalismo, de acordo com Motta e Alcadipani (1999, p. 9), "é a diferença entre a conduta concreta e a norma que estabelece como essa conduta deveria ser, sem que tal diferença implique

punição para o infrator da norma". Em nossas organizações, o formalismo expressa-se de maneira muito clara pela quantidade de regras e normas existentes, que em geral não são questionadas, mas que muitas vezes são burladas naturalmente por seus membros, ainda que de forma inconsciente. Um exemplo disso ocorre em hospitais, onde algumas categorias de profissionais costumam recorrentemente trocar entre si seus plantões. Assim, por exemplo, o enfermeiro que tenha que fazer plantão durante toda a madrugada pode solicitar a outro enfermeiro do mesmo setor, o qual estaria a princípio de folga, que o substitua aquele dia, e assim ele fará o mesmo quando o outro estiver precisando. Dessa forma, ainda que tal prática não seja permitida, é comum que isso ocorra em diversas organizações da área da saúde, contando com a "vista grossa" por parte de grande parte das pessoas.

De acordo com Prates e Barros (1997, p. 63):

> A realidade é que existe hiato entre o direito e o fato, que caracteriza o formalismo, mas que também o justifica. Este é o lado patológico do formalismo, pois, à medida que ele de fato ocorre, processos de ajustamento surgem para superá-lo. Como esses processos são permitidos e podem atingir as configurações de nepotismo, favoritismo e até mesmo subornos, isto gera instabilidade e insegurança. Surge então o risco de se aplicar novamente o remédio das legislações, cada vez mais específico e abrangente, criando um turbilhão de normas para uma aparente estabilidade nas relações sociais.

Impunidade

A característica da impunidade, também presente no subsistema institucional e bastante comum em nosso contexto, diz respeito ao fato de que a lei é aplicada para alguns e não para outros que detêm recursos de poder, o que acaba por fortalecer ainda mais a posição destes. Assim, enquanto os liderados constantemente estão sob ameaça de receber punições, os líderes raramente enfrentam este tipo de situação pelo fato de ocuparem uma posição diferenciada quer na estrutura da sociedade, quer na própria hierarquia da organização. Assim, enquanto os liderados não podem, por exemplo, chegar atrasados para o trabalho sob pena de serem punidos por desacatarem as regras, muitas vezes os líderes o fazem constantemente sem problema algum, seja porque eles mesmos controlam o horário de trabalho, seja porque se considera que pessoas que ocupam

posições hierárquicas superiores não precisam seguir as mesmas regras que valem para aqueles que ocupam posições inferiores nessa mesma escala. Tal pensamento, evidentemente, acaba por reforçar o *status quo*, fazendo com que as coisas permaneçam como estão.

Lealdade pessoal

Edmund Blair Leighton

Figura 6.5: Exemplo de lealdade.
Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Leighton-The_King_and_the_Beggar-maid.jpg

A lealdade pessoal é um traço presente no subsistema pessoal e, segundo Prates e Barros (1997, p. 65), significa que "o membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades de um sistema maior no qual está inserido". De fato, é comum que, em nossas organizações, os membros de determinados grupos protejam-se uns aos outros e depositem toda a sua confiança na figura do líder, o que faz com que o grupo fique fortalecido e coeso. Isso não significa, entretanto, que conflitos diversos não possam ocorrer entre os membros de um grupo. De fato, é comum que em muitos grupos surjam disputas entre os membros com o intuito de ter seu trabalho mais valorizado, divergências pessoais, conflitos de opinião etc., o que acaba até por reduzir a produtividade desse mesmo grupo ao longo do tempo.

Entretanto, a característica da lealdade e da proteção mútua por parte dos membros de um grupo é uma característica bastante presente no contexto brasileiro, conforme os autores anteriormente mencionados observaram por meio de pesquisas empíricas. Essa característica, logicamente, está relacionada a outro traço que discutimos anteriormente, que é o *personalismo*, ou a importância que as relações de amizade e o sentimento de pertencer a um grupo possuem para os membros da organização. Dessa forma, a característica do personalismo acaba por levar à própria lealdade pessoal, ou seja, os membros passam a proteger aqueles que são percebidos como amigos ou parte do mesmo "clã".

Evitar conflito

De acordo com Prates e Barros (1997), a característica de se evitar conflitos é um traço presente na sociedade brasileira que diz respeito principalmente à relação liderado-líder. Segundo os autores, o distanciamento de poder entre liderados e líderes pode até resultar em possíveis situações de conflito, mas, nesses casos, o confronto direto geralmente será evitado por meio de mediadores que mantêm boa relação com ambas as partes. Assim, enquanto em outros contextos o conflito muitas vezes é concebido como algo natural que faz parte do próprio processo de amadurecimento profissional e do qual se pode extrair importantes aprendizados, até como forma de lidar com situações futuras, no contexto brasileiro os indivíduos tendem a evitar o conflito de todas as formas e quando tais tipos de situações surgem, a tendência é de se evitar falar no assunto ou "varrer para debaixo do tapete". Uma das explicações para tal pode estar relacionada a uma das características que vimos anteriormente, que é a valorização das relações de amizade entre os membros das organizações e a tendência de se considerar que os colegas de trabalho fazem parte de uma mesma "família".

Flexibilidade

Segundo Prates e Barros (1997), a flexibilidade é um traço presente no subsistema dos liderados e está associada a outros dois traços: o da *adaptabilidade* e o da *criatividade*. Enquanto a adaptabilidade está relacionada a soluções criativas que constantemente são buscadas como forma de se ajustar a uma realidade específica ou a um contexto (como

no caso da empresa que se ajusta rapidamente a mudanças políticas ou econômicas), a criatividade também possui um elemento inovador e, segundo os autores, "fica assim caracterizada como um traço também marcante em nossa cultura, a flexibilidade de conviver com a hierarquia em um ambiente de igualdade de fato" (PRATES; BARROS, 1997, p. 67) em contraposição à igualdade de direito. A característica da flexibilidade está associada, evidentemente, à outra característica que foi mencionada anteriormente, que é a do "jeitinho brasileiro", ou seja, a capacidade do brasileiro de se ajustar às diferentes situações e de criar novas soluções para problemas que a princípio seriam difíceis de serem resolvidos. Nesse sentido, a flexibilidade pode ser entendida como a valorização da criatividade e a originalidade dos liderados nas organizações, ainda que tais características não impliquem necessariamente mudanças em suas posições hierárquicas dentro desses espaços. Assim, ainda que os gestores valorizem tais características presentes em seus funcionários e recorram frequentemente a estes para que problemas diversos sejam solucionados, tal fato não implica uma menor distinção entre aqueles que mandam e aqueles que obedecem.

Atividade Final

Analise o modelo de gestão de alguma organização com a qual você possua algum vínculo, com base nos traços culturais apresentados anteriormente. Descreva como esses traços influenciam o modo de administrar desta organização e quais são aqueles que nela se fazem mais presentes.

Resposta Comentada

Você deve ser capaz de relatar como os traços culturais vistos nesta aula (exemplos: concentração de poder, paternalismo, personalismo etc.) influenciam a gestão da organização escolhida. Você deve compreender que o estilo de administração brasileiro é marcado pela influência de um sistema cultural particular, composto por uma diversidade de traços culturais, segundo uma lógica dinâmica e flexível.

RESUMO

Grande parte da literatura utilizada para administração em nosso país é elaborada em países europeus e nos Estados Unidos. Embora essas teorias sejam importantes, elas não são suficientes para entendermos o modo de administrar no Brasil, porque o modelo administrativo brasileiro é marcado por traços culturais específicos em nosso contexto.

É grande a importância de se fazer uma análise contextualizada das teorias organizacionais para não corrermos o risco de apenas reproduzir conhecimento oriundo de outros contextos de forma acrítica e não reflexiva. Deste modo, devemos pensar em um modelo brasileiro de gestão que inclua elementos típicos de nossa cultura e que nos ajude a refletir sobre o que se passa em nossas organizações.

Cultura organizacional e cultura brasileira

AULA 7

Carlos Henrique Berrini da Cunha
Alessandra Mello da Costa

Meta da aula

Apresentar informações acerca da relação entre cultura organizacional e cultura brasileira.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. reconhecer a cultura organizacional;
2. identificar os principais elementos que fazem parte da cultura organizacional;
3. identificar os principais traços presentes na cultura brasileira;
4. estabelecer a relação entre cultura organizacional e contexto brasileiro.

INTRODUÇÃO

Constantemente, utilizamos o termo *cultura organizacional* para fazer referência ao modo como os indivíduos se comportam nas organizações, seus hábitos, costumes, valores, dentre várias outras características. O tema da cultura no âmbito das empresas tem sido amplamente estudado por diversos autores ligados à área da administração, os quais acreditam que não é possível entendermos, de forma mais aprofundada, a dinâmica da vida organizacional sem que possamos compreender quais as variáveis culturais que influenciam o trabalho administrativo. Mas o que podemos definir por *cultura organizacional*?

CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Schein (apud FREITAS, 1991, p. 7), a cultura organizacional pode ser definida como "um modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna". Para o autor, uma vez que tais pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira mais correta de se perceber, se pensar e se sentir em relação àqueles problemas. Já para Shrivastava (apud FREITAS, 1991, p. 8), a cultura organizacional é "um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado", sendo que tais produtos incluem "mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento".

A cultura organizacional, para Schein (apud FREITAS, 1991), pode ser subdividida em três diferentes níveis os quais interagem uns com os outros. São eles: os *artefatos* e as *criações*, os *valores* e *pressupostos básicos* diversos. Veremos, a seguir, o que significa cada um desses elementos:

a) **artefatos e criações**: dizem respeito à tecnologia, à arte, aos modelos de comportamentos visíveis e audíveis, mas que frequentemente não são decifrados;
b) **valores**: os valores são conscientes, em alto grau;
c) **pressupostos básicos**: dizem respeito a aspectos diversos tais como o relacionamento com o ambiente; natureza da realidade; natureza da natureza humana; natureza dos relacionamentos humanos, tempo e espaço etc. São geralmente invisíveis e pré-conscientes.

Além dos três níveis vistos anteriormente, podemos dizer, também, que a cultura organizacional é composta por alguns elementos que nos ajudam a compreender de forma mais adequada:

Os **valores**, segundo Deal e Kennedy (apud FREITAS, 1991) são as crenças e os conceitos básicos em uma organização, que formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões a serem alcançados pela organização, fornecendo um sentido de direção comum para todos e um guia para o comportamento diário. Tais valores, segundo os autores, possuem algumas influências no desenho organizacional, pois:

a) indicam quais questões são prioritárias na organização;
b) desempenham um papel vital na determinação da ascendência profissional na organização;
c) quando compartilhados, exercem um papel importante, o de comunicar ao mundo exterior o que se pode esperar da organização.

As **crenças** e **pressupostos** correspondem à expressão daquilo que é tido como verdade na organização, atendendo à necessidade humana de consistência e ordem. Para Gibb Dyer Jr. (apud FREITAS, 1991) o elemento *pressuposto* pode ser especificado em cinco categorias:

a) natureza dos relacionamentos, isto é, como são assumidos os relacionamentos entre os membros da organização;
b) natureza humana, isto é, como são considerados os seres humanos;
c) natureza da verdade, revelada pelas figuras de autoridade externa ou determinada por processo individual de investigação e teste;
d) capacidade do ambiente de determinar ou ser determinado;
e) universalismo/particularismo, isto é, a adoção ou não de padrões de avaliação e tratamento de indivíduos na organização.

Outro aspecto bastante significativo, segundo Deal e Kennedy (FREITAS, 1991) são os *ritos, rituais e cerimônias* – consideradas atividades planejadas, que têm consequências práticas e expressivas, fazendo com que a cultura organizacional se torne mais tangível e coesa. Tais manifestações são importantes, na opinião dos autores por:

a) comunicarem claramente e guiarem os padrões de comportamento aceitáveis;
b) chamarem a atenção para a forma correta de execução de certos procedimentos;

c) estabelecerem maneiras que permitem a diversão dos indivíduos;
d) exercerem uma influência visível e penetrante;
e) possibilitarem o exercício da criatividade, reduzindo conflitos e possibilitando a inovação;
f) exibirem e fornecerem experiência a serem lembradas pelos indivíduos na organização.

As *histórias* são definidas como as narrativas baseadas em eventos já ocorridos, que trazem informações a respeito da organização e que reforçam o comportamento existente, por enfatizar como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Já os mitos, dizem respeito a histórias, não sustentadas por fatos, mas consistentes com os valores organizacionais.

Os *tabus* orientam o comportamento, demarcando áreas de proibições, evidenciando o aspecto disciplinar da cultura e enfatizando o que não é permitido. Geralmente não são mencionados pela organização, por remeterem a tragédias e discriminações ocorridas ao longo do tempo na organização.

Os *heróis*, segundo Deal e Kennedy (FREITAS, 1991), personificam os valores e condensam a força de uma organização, sendo responsáveis por sua criação e caracterizados pela intuição, visão e experimentação, fazendo seu próprio tempo e apreciando cerimônias. Os heróis podem ser natos ou criados, segundo os autores, e têm como função:

a) tornar o sucesso humano e atingível;
b) fornecerem modelos;
c) simbolizar a organização para seu ambiente;
d) preservarem as características especiais da organização;
e) estabelecerem padrões de desempenho;
f) motivarem e influenciarem os empregados de forma duradoura.

As *normas,* segundo Allen (apud FREITAS, 1991), consistem no comportamento sancionado, por meio do qual os indivíduos são recompensados ou punidos, confrontados ou encorajados, isto é a maneira correta de como se comportar e agir na organização.

A *comunicação,* segundo Schall (apud FREITAS, 1991), consiste na interação dos indivíduos por meio de troca de mensagens ou transações simbólicas por verbalizações, vocalizações e comportamentos não verbais, e com significados que, após o uso repetido, tornam-se aceitos e assumidos. Nesse sentido, essa comunicação pode ocorrer via alguns agentes organizacionais, tais como:

a) contadores de histórias, que interpretam de acordo com sua percepção o que ocorre na organização;
b) padres, que são os ouvintes de dilemas e guardiões dos valores organizacionais;
c) confidentes, são os detentores não formais de poder, por possuírem um vasto sistema de contatos;
d) fofoqueiros, aqueles que transmitem e manipulam informações incorretas;
e) espiões, são aqueles que possuem extrema lealdade aos chefes e os mantêm informados do que acontece na organização;
f) conspiradores, são os grupos que se reúnem para tramar um objetivo comum.

Por fim, Fleury e Fisher (1996) apresentam uma proposta metodológica sobre como desvendar a cultura de uma organização, que envolve a abordagem dos seguintes temas:

- *O histórico das organizações*: diz respeito a recuperar o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época. Fornece importantes informações para a compreensão da natureza da organização, suas metas, objetivos. Além disso, é importante investigar os incidentes críticos, como crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos e sucessos, pelos quais a organização passou, já que nesses momentos certos valores importantes de serem preservados ou questionados tornam-se mais evidentes.
- *O processo de socialização de novos membros*: trata de analisar o momento de socialização. É crucial para compreender a reprodução do universo simbólico da organização, pois é por meio das estratégias de integração dos indivíduos à organização – como programas de treinamento e rituais de integração – que valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros.
- *As políticas de recursos humanos*: consistem em observar as políticas de recursos humanos, responsáveis por mediar as relações entre capital e trabalho. São vitais para entender o processo de construção de identidade de uma organização. Tanto as políticas de captação e desenvolvimento de recursos humanos – como processos de recrutamento, seleção, treina-

mento, quanto as políticas de remuneração e carreira, sejam elas explícitas ou implícitas, possibilitam decifrar e interpretar os padrões culturais de determinada organização.

- *O processo de comunicação*: corresponde a mapear o sistema de comunicação – composto tanto por meios, instrumentos e veículos como pela relação entre aqueles que se comunicam. É fundamental para compreender o universo simbólico de uma organização. A identificação dos meios formais orais – como contatos diretos, reuniões e telefonemas – e escritos – como jornais, circulares e memorandos, além dos informais, possibilita desvendar as relações entre categorias, áreas e grupos da organização.
- *A organização do processo de trabalho*: significa analisar a organização do processo de trabalho em suas componentes tecnológica e social, permitindo também a identificação das categorias presentes na relação de trabalho e o consequente mapeamento das relações de poder. Possibilita tanto desvendar certos aspectos formadores da identidade organizacional, quanto definir as bases materiais que sustentam a dimensão política das organizações.

Atividade 1

Você deve escolher uma organização cujo contato seja estreito. Essa facilidade de acesso fará com que todos os tipos de ritos, símbolos, crenças pressupostos possam ser observados para uma melhor compreensão da cultura e sua influência na organização. Selecione uma organização com a qual você possua algum contato mais próximo (como, por exemplo, empresa na qual você trabalha, universidade em que estuda, clube do qual é membro, igreja que frequenta) e tente descrever como é sua cultura. Faça isso utilizando alguns dos principais conceitos que você aprendeu nesta aula, como os elementos que compõem a cultura organizacional.

Resposta Comentada

Você deve ser capaz de descrever os principais elementos que compõem a cultura da empresa escolhida. Assim, deverá mencionar os principais valores que orientam a ação dos membros organizacionais; as crenças e pressupostos considerados como verdade na organização; ritos, rituais e cerimônias praticados pelos funcionários; histórias e mitos que costumam ser difundidos, dentre outros elementos.

CULTURA BRASILEIRA

Diversos trabalhos desenvolvidos na área da administração vêm chamando atenção para o fato de que não é possível analisarmos de forma mais aprofundada as diferenças organizacionais sem que as características do contexto em que as próprias organizações se encontram sejam também analisadas. Nesse sentido, autores como Freitas (1997, p. 39) afirmam que "se existe mesmo relação direta entre a *perfomance* de uma organização e sua cultura" e, também, "se comprovarmos que esta cultura organizacional 'carrega' muito de nossa cultura nacional, a compreensão de nossas raízes se torna um ponto crucial no gerenciamento de nossas organizações". Ainda, de acordo com o mesmo autor:

> Indiscutivelmente, cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos formais. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico, de seu mercado. Nesse quadro, a cultura nacional é um dos fatores que na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização (FREITAS, 1997, p. 41).

Mas quais seriam, então, os principais traços presentes na cultura brasileira que influenciam não apenas os ambientes das organizações, mas também o desempenho destas? Antes de apresentá-los, devemos nos recordar de que uma das principais dificuldades que encontramos ao abordar esse tema reside no fato de que o Brasil é um país que teve uma formação híbrida e, dessa forma, acabou por assimilar características as mais diversas possíveis. Assim, a colonização do país por Portugal, a influência africana e a vinda de imigrantes das mais diversas

localidades (italianos, alemães, libaneses, judeus, etc), sem dúvida, são fatores que servem como base para que possamos entender de forma mais aprofundada a cultura brasileira.

Quais seriam, então, os traços brasileiros que, frequentemente, são citados pelos principais autores que tratam sobre o tema e que são apontados como sendo aqueles de caráter mais influente no ambiente de nossas organizações? De acordo com Freitas (1997, p. 44), os principais traços brasileiros para que possamos realizar uma análise organizacional são a *hierarquia,* o *personalismo,* a *malandragem,* o *sensualismo e* o *aventureiro*. A seguir, explicamos cada um deles baseados, principalmente, no autor citado.

a) Hierarquia:

A hierarquia está relacionada à tendência à centralização do poder dos grupos sociais. Como sabemos, indivíduos e grupos possuem diferentes recursos de poder nas organizações. Quanto maior for o volume de recursos de poder que um grupo conseguir obter, melhor será sua posição dentro daquela hierarquia, o que possui como consequência o distanciamento nas relações entre os diferentes grupos sociais inseridos naquela estrutura. Assim, os grupos que estão situados em escalões superiores da hierarquia organizacional tomam as decisões relacionadas ao funcionamento da organização, sendo que os grupos inferiores são marcados pela passividade e aceitação do que lhes é transmitido. Prates e Barros (1997) lembram, ainda, o seguinte:

> A sociedade brasileira tem se valido, de forma alternativa, da força militar tradicionalista e do poder racional-legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando, assim, uma cultura de concentração de poder baseada na hierarquia/subordinação. "Manda quem pode, obedece quem tem juízo" reflete um ângulo importante desta cultura.

b) Personalismo

Outra característica marcante na sociedade brasileira é a necessidade de os indivíduos buscarem maior proximidade e afeto nas relações que estabelecem com outros na vida cotidiana. O "calor humano" dos brasileiros, sua "receptividade" e "simpatia", por exemplo, são menções muito comuns feitas para se referir a nosso povo. Nas organizações brasileiras, esse traço sem dúvida se faz presente e, ao mesmo tempo que pode contribuir para tornar as relações entre os membros da empresa

mais fortes, o personalismo também traz consigo problemas que podem acabar por prejudicar o funcionamento da organização, como ocorre quando algum empregado é selecionado não por possuir as competências requeridas para exercer determinada função, mas porque é próximo à pessoa responsável pela contratação. Com relação a isso, Prates e Barros (1997, p. 60), afirmam o seguinte:

> A rede de amigos, para não falar de parentes, é o caminho natural pelo qual trafegam as pessoas para resolverem seus problemas e, mais uma vez, obterem os privilégios a que aqueles que não têm uma "família" não podem habilitar-se. Este é o "cidadão" brasileiro, que se diferencia pela hierarquia e pelas relações pessoais.

c) Malandragem

O traço da malandragem está relacionado diretamente a características muito mencionadas como sendo próprias do povo brasileiro, como o famoso "jeitinho", que é referido quando se quer dizer que temos a qualidade de conseguir contornar situações que nos parecem, a princípio, complicadas de se resolver. Conforme Freitas (197, p. 50), "o malandro é o sujeito esperto, que dificilmente é enganado" e que "sendo flexível, consegue adaptar-se às mais diversas situações, saindo-se quase sempre bem das ocasiões difíceis". Além disso, "um malandro é aquele que, por ser dinâmico e ativo, busca soluções criativas e inovadoras.

d) Sensualismo

De acordo com Freitas (1997, p. 52), o brasileiro "coloca boa dose de sensualismo em suas relações como modo de navegação social, como maneira de obter o que deseja mais facilmente". Assim, o "contato próximo, de pele, das falas carinhosas e dos olhares atravessados" são características do sensualismo que permeiam muitas das relações sociais que se constroem na sociedade e, naturalmente, nas organizações.

e) Aventureiro

Por fim, o traço do aventureiro é apontado por Freitas (1997) como sendo referente tanto à ideia de que somos mais "sonhadores que disciplinados", como também pelo fato de que o povo brasileiro em geral possui uma aversão a trabalhos manuais ou metódicos, considerados mais desqualificados do que outros. Isto está associado, é claro, ao próprio passado escravocrata do Brasil, em que tarefas manuais eram exercidas pelos escravos. No âmbito de nossas organizações, o trabalho manual é nitidamente exercido por aqueles que estão situados no escalão mais baixo das organizações.

CONCLUSÃO

Para que possamos entender de forma mais adequada a cultura de uma organização e as dinâmicas que nela ocorrem, é necessário que analisemos não apenas aqueles elementos que comumente são descritos pela literatura como variáveis da cultura organizacional, mas, principalmente, os traços típicos do contexto em que ela está inserida. No caso do Brasil, possuímos organizações públicas, privadas e não governamentais marcadas por traços tais como a hierarquia, o personalismo, o "jeitinho", a flexibilidade, etc. Qualquer tentativa de análise organizacional que não esteja fundamentada em tais características certamente será incompleta e não irá refletir com maior profundidade a complexidade e riqueza das diferentes culturas das organizações inseridas no contexto brasileiro.

Atividade Final

Essa atividade fará com que você veja as características da cultura brasileira e sua influência na cultura das organizações.

Ainda analisando a organização por você escolhida na Atividade 1 (ou outra, se achar mais interessante), descreva novamente sua cultura tendo como base os traços mencionados no tópico "Cultura brasileira". Quais são os traços nela predominantes? Você percebe alguma outra característica típica da cultura brasileira que porventura não tenha sido abordada nesta aula? Quais?

Resposta Comentada

Você deve ser capaz de descrever a cultura da organização escolhida com base nos traços brasileiros vistos nesta aula. Assim, deverá mencionar se a organização é muito ou pouco hierarquizada, se as relações são marcadas pelo personalismo, se os membros se utilizam do "jeitinho" para resolver determinadas situações etc. O objetivo é conhecer as características culturais das organizações e saber identificá-las.

RESUMO

O termo *cultura organizacional* faz referência ao modo como os indivíduos se comportam nas organizações, seus hábitos, costumes, valores e outras características comuns. O tema da cultura não tem sido estudado objetivando entender a dinâmica da vida organizacional e compreender quais as variáveis culturais que influenciam o trabalho administrativo. Então a *cultura organizacional é um conjunto* de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Tais pressupostos têm funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, e, por isso, são ensinados aos demais membros da organização como uma maneira aceitável e mais correta de se perceber, se pensar e se sentir em relação àqueles problemas. A cultura organizacional pode ser também "mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento".

Administração Pública no contexto brasileiro

Carlos Henrique Berrini da Cunha

AULA 8

Meta da aula

Apresentar informações sobre o cenário de Administração Pública no Brasil.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. definir os conceitos introdutórios sobre Administração Pública;
2. reconhecer as características do cenário de Administração Pública no Brasil.

INTRODUÇÃO

A Administração Pública é conteúdo pertinente ao Direito Administrativo e compreende os princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas que compõem o Estado. Portanto, faz-se necessário definir Estado e seus respectivos elementos.

Desde o momento em que as sociedades começaram a se estruturar em Estados, começou a existir a necessidade de algum tipo de organização e formalização de modo a defender interesses comuns sem que interesses pessoais se sobressaíssem aos interesses públicos e vice-versa. A partir dessa realidade, a Administração Pública vem evoluindo de acordo com as necessidades sociais e de modo a tentar suprir as demandas pelos serviços públicos.

O conceito de Estado pode ser visto sob várias óticas. Sob a ótica sociológica, o Estado é uma corporação territorial dotada de um poder de mando originário. Na esfera política, é uma comunidade de homens em um território, com direito a ação, mando e coerção. Na ótica constitucional, o Estado é uma pessoa jurídica com soberania territorial. E juridicamente o Estado é um ente personalizado, podendo atuar no campo do Direito Público como no do Direito Privado, mantendo sempre sua única personalidade de Direito Público, pois a teoria da dupla personalidade do Estado acha-se definitivamente superada.

Teoria da dupla personalidade do Estado

O Estado possui leis, ele administra com essas leis e sofre as sanções das mesmas. Como ente personalizado, o Estado tanto pode atuar no campo do Direito Público como no do Direito Privado, mantendo sempre sua única personalidade de Direito Público, pois a teoria da dupla personalidade do Estado acha-se definitivamente superada. Estado de Direito é aquele juridicamente organizado e obediente às suas próprias leis.

O ESTADO E SUA COMPOSIÇÃO

O Estado é constituído por três elementos originários e indissociáveis:

- povo: que é o componente humano do Estado;
- território: que é a sua base física;

- governo soberano: que é o elemento condutor do Estado, que detém e exerce o poder absoluto de autodeterminação e auto-organização emanado do povo.

O Estado possui três poderes: o Legislativo, o Executivo e o Judiciário, independentes e harmônicos entre si e com suas funções reciprocamente indelegáveis (CF, art. 2º). Esses poderes são imanentes e estruturais do Estado, a cada um deles correspondendo uma função que lhe é atribuída:

- Legislativo: responsável pela elaboração das leis (função normativa).
- Executivo: responsável pela conversão das leis em atos individuais e concretos (função administrativa).
- Judiciário: responsável pela aplicação das leis (função judicial).

Essa divisão é uma distribuição entre órgãos independentes, harmônicos e coordenados em função do poder do Estado, que é uno e indivisível.

Nessa estrutura e funcionalidade do Estado atua o Direito Administrativo impondo as regras jurídicas da administração e funcionamento do complexo estatal, auxiliado pelas técnicas contemporâneas de administração que indicam os instrumentos e a conduta mais adequada ao pleno desempenho das atribuições da Administração, estabelecendo o ordenamento jurídico dos órgãos, das funções e dos agentes que irão desempenhá-las.

Os termos Governo e Administração, apesar de serem confundidos, expressam conceitos diferentes:

- Governo: é o conjunto de Poderes e órgãos constitucionais que expressam a política de comando, de iniciativa, de fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica vigente.
- Administração Pública: é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo. A Administração não pratica atos de governo; pratica atos de execução, com maior ou menor grau de autonomia, de acordo com a competência do órgão e de seus agentes.

Nessa configuração de Estado, temos também as entidades administrativas, que são pessoas jurídicas públicas ou privadas. A classificação dessas entidades é:

- Estatais: pessoas jurídicas de Direito Público – Banco do Brasil, Petrobras etc.;
- Autarquias: pessoas jurídicas de Direito Público, criadas por lei específica, para a realização de atividades, obras ou serviços descentralizados da estatal que as criou;
- Fundações: pessoas jurídicas de Direito Público, também criadas por lei específica com as atribuições que lhes forem conferidas no ato de sua instituição;
- Paraestatais: pessoas jurídicas de Direito Privado cuja criação é autorizada por lei específica para a realização de obras, serviços ou atividades de interesse coletivo (Sesi, Sesc, Senai etc.). São autônomas, administrativa e financeiramente, têm patrimônio próprio e operam em regime da iniciativa particular, na forma de seus estatutos, ficando vinculadas (não subordinadas) a determinado órgão da entidade estatal a que pertencem, sem interferência na sua administração.

Nessa composição do Estado existem também os órgãos públicos, que são centros de competência instituídos para o desempenho de funções estatais, por meio de seus agentes. Esses agentes públicos são todas as pessoas físicas incumbidas, definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal.

A operacionalidade desses componentes formam a Administração Pública. Segundo Marini (1996), partindo-se de uma perspectiva histórica, verifica-se que a Administração Pública evoluiu por meio de três modelos básicos: a administração patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Essas três formas se sucederam no tempo, sem que qualquer uma delas seja inteiramente abandonada.

O primeiro modelo funcionava como uma expansão do poder do soberano. Essa administração denominada patrimonialista era marcada pela incapacidade ou relutância do príncipe em distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados: o governante era o maior beneficiário da riqueza do Governo e, ao mesmo tempo, o seu gestor. Por isso, era vista como uma forma de alguns privilegiados se apropriarem dos tributos sem qualquer tipo de retorno para a sociedade: o Governo não

cumpria o seu papel de provedor de serviços públicos. Em consequência, a corrupção, o nepotismo e o fisiologismo eram inerentes a esse tipo de administração.

O surgimento do capitalismo e da democracia e com o mercado e a sociedade civil se distinguindo do Estado, tornou necessário uma distinção entre bens públicos e privados. Dessa forma, surgiu, na segunda metade do século XIX, na Europa, o modelo burocrático, com o intuito de proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado, por meio de um serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional (BRESSER, 2005).

O pensador da burocracia foi o sociólogo alemão Max Weber, que, ao estudar os tipos de sociedade e as formas do exercício da autoridade (tradicional e carismática), desenvolveu, como alternativa, o modelo racional-legal, ou burocrático. Weber foi quem conferiu à burocracia o significado característico de sistemas sociais relativamente avançados, a partir da seguinte definição:

> Agrupamento social que rege o princípio da competência definida mediante regras, estatutos, regulamentos, da documentação, da hierarquia funcional, da especialização profissional, da permanência obrigatória do servidor na repartição durante determinado período de tempo, e da subordinação do exercício dos cargos a normas abstratas.

As principais características do modelo burocrático são:

- estrutura de autoridade impessoal;
- hierarquia de cargos baseada em um sistema de carreiras altamente especificado;
- cargos com claras esferas de competência e atribuições;
- sistema de livre seleção para preenchimento dos cargos, baseado em regras específicas e contrato claro;
- seleção com base em qualificação técnica (há nomeação e não eleição);
- remuneração expressa em moeda e baseada em quantias fixas, graduada conforme o nível hierárquico e a responsabilidade do cargo;
- o cargo como a única ocupação do burocrata;
- promoção baseada em sistema de mérito (meritocracia);
- separação entre os meios de administração e a propriedade privada do burocrata;

- sistemática e rigorosa disciplina e controle do cargo;
- normatização, com controles rígidos e *a priori* de processos e procedimentos.

Com a operacionalidade do Estado, as crises econômicas mundiais e o gigantismo de multinacionais, ficava claro que a estratégia adotada pela burocracia – o controle hierárquico e formal de procedimentos – havia provado ser inadequada. Essa estratégia podia talvez evitar a corrupção e o nepotismo, mas era lenta, cara e ineficiente (BRESSER, 2005). Ela fazia sentido no tempo do Estado liberal do século XVIII: um Estado pequeno dedicado à proteção dos direitos de propriedade; um Estado que só precisava de um parlamento para definir as leis, de um sistema judiciário e policial para fazer cumpri-las, de forças armadas para proteger o país do inimigo externo e de um ministro das finanças para arrecadar impostos. Mas era uma estratégia que já não fazia sentido, uma vez que o Estado havia acrescentado às suas funções o papel de provedor de educação pública, de saúde pública, de cultura pública, de seguridade social, de incentivos à ciência e tecnologia, de investimentos em infraestrutura e de proteção ao meio ambiente.

A essa fragilidade da administração burocrática somava-se a crença de que o setor privado possuía o modelo ideal de gestão. Dessa forma, foi no contexto de escassez de recursos públicos, de enfraquecimento do poder do Estado e de avanço de uma ideologia privatizante que o modelo gerencial se implantou no setor público.

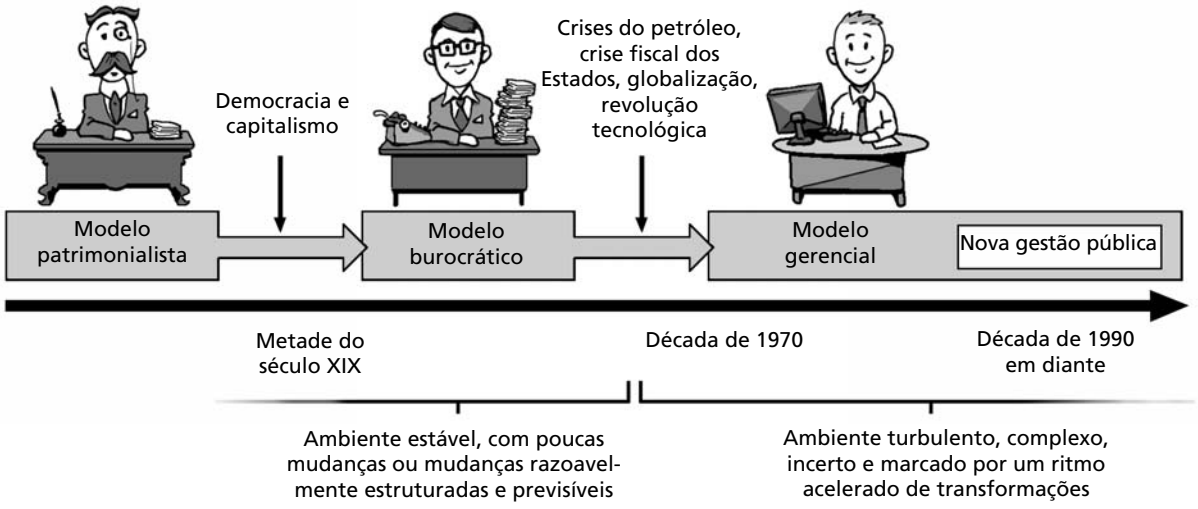


Figura 8.1: Evolução da administração pública mundial.

Apesar da expansão desse modelo, algumas dessas experiências têm as suas particularidades, influenciadas por fatores culturais, políticos, econômicos e sociais. O estudo dessa evolução permite caracterizar, de forma mais precisa, o que é a Administração Pública.

Em sentido lato, administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias. A Administração Pública, portanto, é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo preceitos de Direito e da Moral, visando ao bem comum.

Os poderes normais do administrador são simplesmente de conservação e utilização dos bens confiados à sua gestão, necessitando sempre de consentimento legal do titular de tais bens para quaisquer atos.

OBJETIVOS E FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A natureza da Administração Pública compreende um encargo de defesa, conservação e aprimoramento dos bens, serviços e interesses da coletividade, impondo ao administrador público a obrigação de cumprir fielmente os preceitos do Direito e da Moral administrativa que regem sua atuação. Tais preceitos expressam a vontade do titular dos interesses administrativos – o povo – e condicionam os atos a serem praticados no desempenho do encargo, emprego ou função pública que lhes é confiado.

A finalidade única da Administração Pública é o bem comum do todo. No desempenho da função, o administrador público não tem a liberdade de procurar outro objetivo, ou de dar outro fim diferente do que está previsto na legislação da atividade.

Resumindo, os objetivos da Administração consubstanciam-se em defesa do interesse público, assim entendidas aquelas aspirações ou vantagens licitamente almejadas por toda a comunidade administrativa, ou por parte expressiva de seus membros. O ato ou contrato administrativo realizado sem interesse público configura desvio de finalidade.

O quadro a seguir ilustra a tendência da atual Administração Pública:

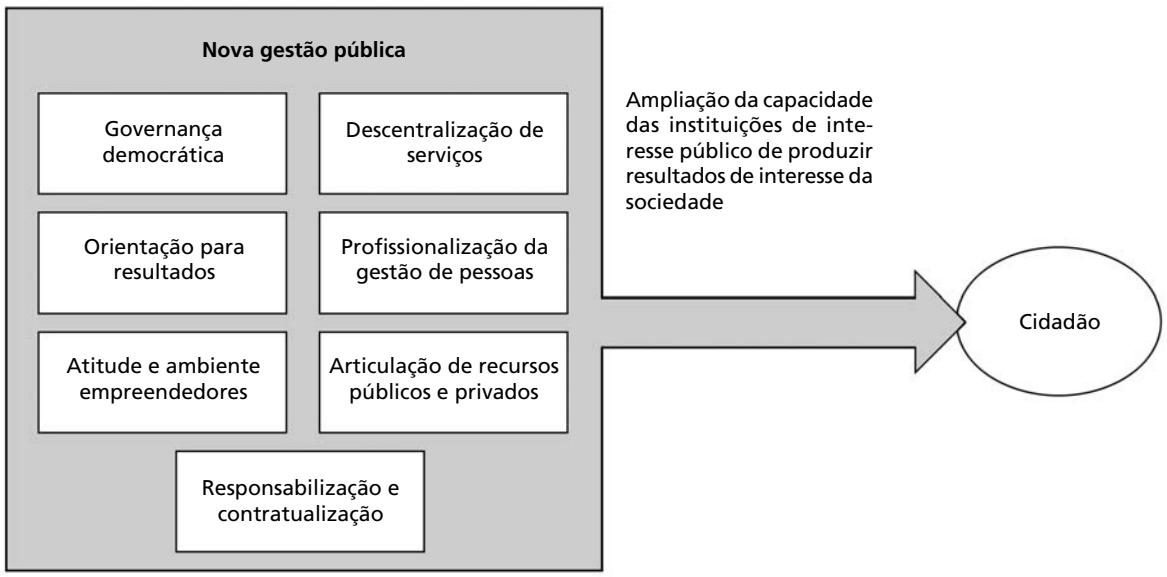


Figura 8.2: Gestão pública.

Os princípios básicos da administração constituem os fundamentos da ação administrativa, ou seja, constituem a sustentação da atividade pública. Renegá-los é desvirtuar a gestão dos negócios públicos e deixar de lado o que há de mais elementar para a boa guarda e zelo dos interesses sociais. São eles:

Legalidade: como princípio da administração (CF, art. 37, *caput*), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. A eficácia de toda a atividade administrativa está condicionada ao atendimento da lei. Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal, só é permitido fazer o que a lei autorizar, significando "deve fazer assim". As leis administrativas são, normalmente, de ordem pública, e seus preceitos não podem ser descumpridos, nem mesmo por acordo ou vontade conjunta de seus aplicadores e destinatários.

Moralidade: a moralidade administrativa constitui pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública (CF, art. 37), sendo que o ato administrativo não terá que obedecer somente à lei jurídica, mas

também à lei ética da própria instituição, pois nem tudo que é legal é honesto. A moral administrativa é imposta ao agente público para sua conduta interna, segundo as exigências da instituição a que serve e a finalidade de sua ação: o bem comum.

Impessoalidade e Finalidade: impõem ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal, e o fim legal é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal. Desde que o princípio da finalidade exige que o ato seja praticado sempre com finalidade pública, o administrador fica impedido de buscar outro objetivo ou de praticá-lo no interesse próprio ou de terceiros. Entretanto, o interesse público pode coincidir com o de particulares, como ocorre normalmente nos atos administrativos negociais e nos contratos públicos, casos em que é lícito conjugar a pretensão do particular com o interesse coletivo, vedando a prática de ato administrativo sem interesse público ou conveniência para a Administração, visando unicamente a satisfazer interesses privados, por favoritismo ou perseguição dos agentes governamentais, sob forma de desvio de finalidade.

Publicidade: é a divulgação oficial do ato para o conhecimento público e início de seus efeitos externos. A publicidade não é elemento formativo do ato; é requisito de eficácia e moralidade; por isso mesmo, os atos irregulares não se convalidam com a publicação, nem os regulares a dispensam para sua exequibilidade, quando a lei ou regulamento exige. O princípio da publicidade dos atos e contratos administrativos, além de assegurar seus efeitos externos, visa a propiciar seu conhecimento e controle pelos interessados diretos e pelo povo em geral. Abrange toda a atuação estatal, não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos como também, de externalização de conhecimento da conduta interna de seus agentes.

Os atos e contratos administrativos que omitirem ou desatenderem à publicidade necessária não só deixam de produzir seus regulares efeitos como se expõem à invalidação por falta desse requisito de eficácia e moralidade. E sem a publicação não fluem os prazos para impugnação administrativa ou anulação judicial, quer o de decadência para impetração de mandado de segurança (120 dias da publicação), quer os de prescrição da ação cabível.

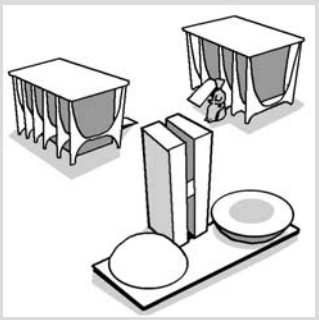
Atividade 1

Correlacione os itens a seguir com as figuras abaixo:

a. Administração Pública.

b. Estado.

c. Os três Poderes.



Resposta Comentada

Tais figuras correlacionam as partes que compõem a estrutura da Administração Pública no Brasil. A divisão é: o administrador, que exerce o cargo público, o Estado, que é o elemento-chave da Administração Pública e os três Poderes, que constituem o Estado.

Quanto à atuação do administrador público, o desconhecimento ou a desobediência à legislação vigente são os maiores desafios enfrentados por ele. Ao administrador público não é possível a alegação do desconhecimento, muito menos omissão, no fiel cumprimento das normas integrantes do direito positivo pátrio. Cabe ao administrador público possuir:

- *habilidade para conciliar o carisma político com demandas técnicas e legais;*
- *conhecimento geral e obediência ao direito positivo brasileiro;*
- *conhecimento específico e obediência aos princípios administrativos constitucionais, particularmente os consagrados pelo art. 37 da Constituição Federal de 1988;*
- *atendimento às orientações da Lei de Responsabilidade Fiscal;*

• sensibilidade às exigências do cidadão-cliente mais informado, exigente e ciente de seus direitos;
• criatividade suficiente para evitar o aumento do nível de tributação, fazendo mais com menos;
• dinamismo e empreendedorismo suficientes para ampliar a capacidade de realização de parcerias e captação de recursos;
• capacidade para ouvir e aplicar sugestões dos conselhos comunitários;
• ser descentralizador responsabilizando os atos de gestão realizados por sua assessoria técnica.

Seguindo as tendências da administração, as características desejadas para o administrador público são:
• aproveitar o início de cada gestão para atualizar a Lei Orgânica Municipal – LOM (alçada municipal);
• propor um Plano Diretor adequado às necessidades locais ou setoriais;
• planejar políticas públicas adequadas submetendo-as ao Legislativo com autonomia e isenção;
• cercar-se de assessores competentes, éticos e comprometidos com os legítimos interesses públicos;
• revestir de caráter técnico-legal as decisões políticas de sua gestão.

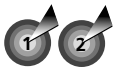
Nesse contexto, cabe ao Estado buscar uma administração cada vez mais flexível (opondo-se à rigorosidade causada pelo foco na eficiência) e preocupada com a busca da qualidade dos serviços públicos ("fazer melhor"). O conceito de qualidade, tão forte na administração privada com o surgimento da Qualidade Total, foi importado para a Administração Pública, que passou a atentar para os anseios e preferências do consumidor. O contribuinte passa a ser visto como um cliente ou consumidor, que precisa estar satisfeito com os serviços a ele prestados. Como consequência direta desse processo, três medidas foram adotadas: descentralização administrativa, com delegação de autoridade, partindo do princípio de que, quanto mais próximo estiver o serviço público do consumidor, mais fiscalizado pela população ele será e maior será a sua qualidade. A outra medida foi o estímulo à competição entre as organizações do setor público, buscando quebrar monopólios e aumentar a qualidade dos serviços. E, por fim, a adoção de modelos contratuais para os serviços públicos, que aumentam a possibilidade de os consumidores controlarem e avaliarem os serviços públicos. Apesar dos avanços obtidos com essas medidas, este modelo também foi criticado e questionado por causa da diferença com relação ao consumidor de bens no mercado, já que o modelo de decisão de compra vigente no mercado (liberdade de escolha) não se aplica no caso público, sem contar que há determinados serviços de caráter compulsório. Outro ponto questionado é que esse modelo não resolvia o problema da equidade.

A partir desses questionamentos ocorre uma evolução na Administração Pública, introduzindo conceitos de transparência na ação governamental, participação política da sociedade, equidade e justiça. Além disso, o conceito de cliente-consumidor é substituído pelo de cidadão, que evolui de uma referência individual de mero consumidor de serviços, vinculada à tradição liberal, para um significado mais coletivo, incluindo direitos e deveres. Desse modo, mais do que "fazer mais com menos" e "fazer melhor", o fundamental é "fazer o que deve ser feito" (MARINI, 2003).

A Administração Pública tem um enfoque economicista com ênfase em medidas para reduzir o gasto público e o número de funcionários, como resposta às limitações fiscais existentes. Trosa (2001), em suas análises, afirma que na atual conjuntura econômico-social é difícil defender o Estado paternalista que pensa conhecer as necessidades dos cidadãos melhor do que eles próprios, em nome de um interesse geral, às vezes confundido com interesses pessoais. Também tornou-se difícil defender o Estado liberal mínimo como um simples executor da vontade do governo, pois um mero prestador de serviço poderá ser substituído por outro, como por exemplo, o privado. O Estado em sua versão mais liberal não dispõe mais de legitimidade própria.

Atividade Final

Quais são os princípios básicos da Administração Pública no Brasil? Descreva-os.



Resposta Comentada

Os princípios básicos da Administração são aqueles que constituem os fundamentos da ação administrativa. São eles:

1 - Princípio da Legalidade: conforme descrito na CF, o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e do bem comum. Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal, só é permitido fazer o que a lei autorizar.

2 - Princípio da Moralidade: constitui pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública que não terá de obedecer somente à lei jurídica, mas também à lei ética da própria instituição, pois nem tudo que é legal é honesto.

3 - Princípio da Impessoalidade e Finalidade: impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal, e o fim legal é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal.

4 - Princípio da Publicidade: é a divulgação oficial do ato para o conhecimento público e início de seus efeitos externos. É requisito de eficácia e moralidade. Visa a propiciar seu conhecimento e controle pelos interessados diretos e pelo povo em geral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos maiores desafios para o administrador público contemporâneo é compatibilizar interesses políticos legítimos com acentuado desconhecimento de obrigações antagônicas e as determinações técnicas e legais. A usual e pragmática solução que se apresenta é a de cercar-se de assessores competentes, geralmente profundos conhecedores das questões administrativas e legais do funcionamento cotidiano da máquina pública, revestindo os atos do gestor com técnica e legalidade.

Entretanto, para a aplicação das mencionadas propostas adjetivadas pela participação de capital humano, outras variáveis surgem, sendo dever de ofício registrar, por exemplo, a baixa remuneração oferecida ao técnico competente que é simultaneamente demandado e mais bem remunerado pela iniciativa privada.

AULA 9

Finanças no Brasil

Carlos Henrique Berrini da Cunha

Meta da aula

Apresentar informações sobre o cenário de finanças no Brasil.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. reconhecer as características do cenário de finanças no Brasil;
2. definir os conceitos introdutórios sobre finanças;
3. identificar as funções da administração financeira;
4. identificar os aspectos do ambiente de negócios e o perfil do profissional de finanças.

INTRODUÇÃO

O estudo de finanças configura-se como uma das áreas mais dinâmicas da administração de empresas, pois as finanças refletem a saúde da organização. As decisões estratégicas tomadas pela alta gerência estão se traduzindo em resultados financeiros satisfatórios. Para Braga (1989), todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros. Com isto, o conhecimento dos conceitos básicos de gestão financeira é fundamental para qualquer administrador ou estudante de administração de empresas.

A administração financeira é a área responsável pela gestão financeira de uma empresa, e o profissional que atua nessa área é o administrador de finanças que tem o papel de analisar, planejar e controlar todos os recursos financeiros da organização. Para desenvolver o seu trabalho, o administrador de finanças precisa conhecer as estruturas e finalidades de cada demonstração financeira e saber como analisar cada uma delas. Além disso, deve estar muito bem informado sobre as mudanças no mercado financeiro.

As demonstrações financeiras básicas são: Balanço Patrimonial (apresenta a situação patrimonial da empresa confrontando com os seus Ativos e Passivos ou Patrimônio Líquido); Demonstração do Resultado do Exercício (tem por finalidade apresentar um resumo dos resultados financeiros das operações da empresa em um determinado período); Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (relata como o Capital Circulante da empresa foi utilizado ou modificado); Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (retrata as alterações ocorridas na conta durante o período). A seguir serão apresentados alguns conceitos introdutórios.

OBJETIVOS E FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

O objetivo da administração financeira é maximizar a riqueza dos acionistas. A ideia de maximização da riqueza é mais ampla do que a de maximização do lucro, pois o aumento de geração de riqueza leva em consideração a manutenção da empresa no longo prazo, ou seja, o aumento de seu valor presente líquido, enquanto que a maximização dos lucros atuais pode comprometer os lucros futuros.

As funções financeiras podem ser agrupadas em duas áreas distintas: a Tesouraria e a Controladoria. De um modo geral, o tesoureiro ou gerente financeiro é responsável pela gestão do fluxo de caixa da empresa; pelos recebimentos e pagamentos diários; pela liberação de

crédito; por negociar, com instituições financeiras, a captação ou aplicação de recursos de curto prazo. O *controller* responde pela elaboração e acompanhamento do orçamento, por assuntos fiscais e tributários, pela contabilidade, pela administração de custos e preços, pelos sistemas de informações financeiras da organização. Ambos exercem atividades essenciais e complementares na administração financeira.

LIQUIDEZ E RENTABILIDADE

Liquidez e rentabilidade são as duas faces da moeda da administração financeira, e o equilíbrio entre o nível adequado de liquidez e retorno satisfatório constitui-se o dilema central em finanças:

- rentabilidade – está relacionada à capacidade da organização em gerar resultados líquidos positivos, ou seja, lucro. Liquidez diz respeito à solvência da empresa, à sua capacidade de honrar compromissos no curto prazo;
- a operação do binômio liquidez-rentabilidade nas organizações não ocorre de forma isolada, pois existe forte inter-relacionamento entre eles. Ao se buscar maior rentabilidade, reduz-se o nível de liquidez da instituição. Da mesma forma, ao se privilegiar a liquidez, a organização tem sua rentabilidade reduzida.

Com isto, há existência de conflito entre o tesoureiro e o *controller*, visto que este tem por preocupação central os aspectos de rentabilidade, ao passo que o tesoureiro responde pela manutenção da liquidez da empresa. A busca do equilíbrio do binômio liquidez-rentabilidade é o desafio central da administração financeira.

DECISÕES FINANCEIRAS

As decisões financeiras buscam responder às seguintes questões:

– Onde aplicar os recursos da empresa? Decisões de investimento.

– Quais as fontes de captação de fundos? Decisões de financiamento.

As decisões de investimento referem-se à estrutura de ativos da empresa (lado esquerdo do balanço). As decisões de financiamento referem-se à composição das fontes de recursos, ou seja, à estrutura de capitais (lado direito do balanço). A **Figura 9.1** representa o balanço patrimonial de uma empresa e busca demonstrar esquematicamente as áreas de decisão da administração financeira.

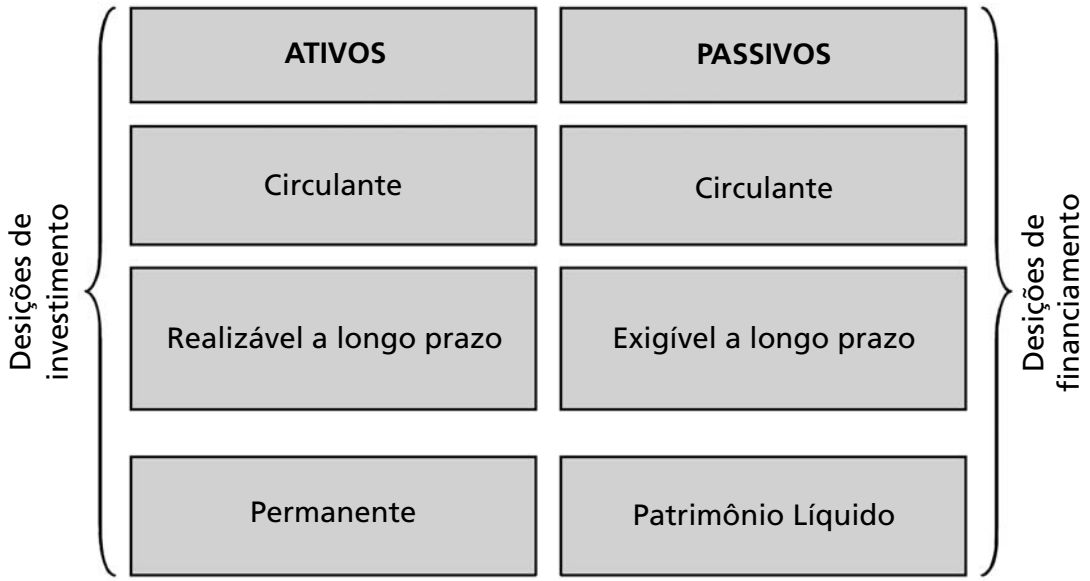


Figura 9.1: Ativos e passivos do Balanço Patrimonial de uma empresa.

A **Figura 9.1** revela que as decisões de investimento e de financiamento não são tratadas de forma isolada, pois existe uma inter-relação muito grande entre essas áreas. Por exemplo, uma empresa industrial que decida investir em novos maquinários para sua produção deve preocupar-se também com a fonte dos recursos necessários para a compra dos equipamentos. A harmonização dessas duas áreas de decisão é dada pelo planejamento financeiro, tópico que será tratado mais adiante.

AMBIENTE DE NEGÓCIOS

As finanças refletem a saúde de uma organização, ou seja, a administração financeira é efeito, e não causa. Assim como a empresa está sujeita ao impacto de influências internas e externas, suas finanças também sofrem impactos de variáveis internas – decisões estratégicas, por exemplo – e variáveis externas – concorrência, política econômica, câmbio, clima etc.

Compete ao administrador financeiro compreender o ambiente de negócios da empresa e suas influências nas finanças. A natureza de cada negócio faz com que a administração financeira de diferentes organizações se desenvolva de forma distinta. Uma empresa siderúrgica, um supermercado, uma mercearia de bairro, uma empresa de navegação, por exemplo, são diferentes tipos de negócios e atuam em mercados distintos, estando sujeitos a diversas variáveis que afetam cada uma dessas empresas de maneira diferenciada. Cabe ao profissional financeiro entender não somente as técnicas e conceitos de administração financeira, mas também obter conhecimento sobre como são aplicados em cada tipo de organização.

PERFIL DO PROFISSIONAL DE FINANÇAS

O profissional de finanças deve apresentar algumas características referentes ao CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) do profissional financeiro, que se referem a:

a) conhecimentos, relacionados ao saber formal do indivíduo;

b) habilidades, referentes a aspectos de capacidade do indivíduo;

c) atitudes, relacionados a questões de personalidade.

A **Tabela 9.1** apresenta tais características.

Tabela 9.1: CHA do profissional de finanças

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Matemática Matemática financeira Estatística Administração financeira Economia Contabilidade Estratégia empresarial	Relacionamento interpessoal Negociação Liderança Comunicação Trabalho em equipe Formação de equipe	Iniciativa Visão sistêmica Persistência Flexibilidade Autodesenvolvimento Compartilhar conhecimento

A **Tabela 9.1** identifica não somente os requisitos básicos para qualquer profissional do segmento de finanças, no que diz respeito aos seus conhecimentos específicos, como contabilidade, estatística, economia etc., mas também revela a importância das demais características tão essenciais nos dias de hoje, como liderança, negociação, iniciativa,

autodesenvolvimento, e em especial, compartilhar conhecimento. Além da sua capacitação técnica, é preciso o desenvolvimento de suas habilidades interpessoais, para o pleno exercício de suas atribuições.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Toda informação, tanto interna quanto externa à empresa é a principal ferramenta de trabalho do administrador financeiro. Daí a importância de se compreender o ambiente de negócios e suas influências nos resultados da empresa. As tendências de mercado, as ações da concorrência, as decisões de política econômica, o comportamento do mercado internacional são alguns dos exemplos de informações externas, que o profissional de finanças deve estar acompanhando sistematicamente.

Os balanços patrimoniais, ou relatórios contábeis, fornecem as informações internas da empresa. A Lei 6.404/76 estabelece as seguintes demonstrações financeiras:

– Relatório do Conselho de Administração ou da Diretoria.
– Balanço Patrimonial.
– Demonstração do Resultado do Exercício.
– Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados ou Demonstração de Mutações do Patrimônio Líquido.
– Notas explicativas.
– Parecer do Conselho Fiscal.
– Parecer dos Auditores Independentes (para empresas de capital aberto).

REGIME DE COMPETÊNCIA E REGIME DE CAIXA

Os demonstrativos contábeis são elaborados observando-se o regime de competência, no qual as receitas e despesas são lançadas quando ocorre o fato gerador. O regime de caixa considera a entrada e saída efetiva de recursos, ou seja, a disponibilidade do dinheiro no caixa da empresa. O exemplo a seguir, extraído de Lemes Jr. (2002), demonstra a diferença entre os dois regimes: A empresa DAS GELD LTDA. tem $30 em caixa. Compra à vista $20 em mercadorias e vende a prazo, para receber em 30 dias, o total das mercadorias por $35. O resultado é:

Regime de competência		Regime de caixa	
Caixa inicial	30	Caixa inicial	30
Vendas recebidas	0	Vendas recebidas	0
Contas a receber	35	Contas a receber	35
Custo das mercadorias	(20)	Custo das mercadorias	(20)
RESULTADO	45	RESULTADO	10

O método de contabilização por regime de competência considera para o resultado final o valor das contas a receber, ou seja, existe o crédito, mas o dinheiro ainda não está no caixa. O regime de caixa só considera o ganho quando o dinheiro efetivamente entra no caixa. Portanto, o resultado é menor, na data considerada.

Atividade 1

Correlacione os ítens e as figuras a seguir.

a. Balanço Patrimonial.
b. Liquidez e rentabilidade.
c. Maximizar a riqueza dos acionistas.

Resposta Comentada

Tais figuras correlacionam as partes da administração financeira com sua representação efetiva. A primeira figura representa um balanço patrimonial. A segunda figura, o dinheiro físico que é a representação básica de liquidez e rentabilidade. A terceira figura demonstra a multiplicação do capital para o acionista. Essas figuras representam aspectos básicos da administração financeira: balanço, lucro e recursos financeiros.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO E TRIBUTÁRIO E CONTROLE DE RESULTADOS

Planejar é um processo sistemático e contínuo de decisões no presente visando alcançar objetivos específicos projetados no futuro. O planejamento financeiro configura-se como a tradução das estratégias da empresa em números e contribui para definir objetivos e fixar padrões de resultados. É uma ferramenta útil tanto para a análise de viabilidade do planejamento estratégico da empresa quanto para controle e avaliação dos resultados alcançados. O administrador financeiro tem no orçamento empresarial sua principal ferramenta de planejamento.

A gestão de tributos é tema de importância estratégica para qualquer organização e em se tratando do caso brasileiro, esse assunto deve estar no centro das discussões financeiras da empresa, tendo em vista não somente a elevada carga de tributos, mas também sua complexidade. O profissional de finanças também se envolve com a questão tributária nas organizações, sendo esse campo de estudos bastante amplo e que oferece boas oportunidades de trabalho e de retorno financeiro para aqueles que optarem por esse caminho.

AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS

A avaliação de investimentos consiste no processo de tomada de decisão, que objetiva a melhor destinação dos recursos de uma empresa, dadas as suas estratégias. As organizações sempre se deparam com diversas alternativas para alocação de seus recursos e considerando que o objetivo da administração financeira é a maximização da riqueza dos acionistas, cabe ao administrador financeiro conduzir o processo de análise e identificação da melhor alternativa de investimento. As decisões de investimento de longo prazo são decisões estratégicas para a empresa e implicam a alocação de recursos financeiros por prazo superior a um ano.

Para que as diversas alternativas de investimento possam ser comparadas adequadamente, o administrador financeiro deve elaborar estudos de viabilidade econômico-financeira, que no caso de um projeto físico, deve elencar os seguintes itens: análise do mercado, localização física, análise de suprimentos, análise de custos, análise tributária, análise de preços, análise de financiamento, elaboração do fluxo de caixa do projeto, determinação do custo de capital.

A análise de investimentos é uma vertente bastante rica e dinâmica da administração financeira, e o profissional que optar por essa área deve desenvolver sólidos conhecimentos em engenharia financeira.

CUSTO DE CAPITAL E ESTRUTURA DE CAPITAL

O custo de capital é o retorno que os acionistas ou financiadores exigem pelo investimento dos recursos financeiros na empresa. O custo de capital funciona como um padrão financeiro para as decisões de investimento de longo prazo e subdivide-se em: de terceiros, próprio e da empresa.

- custo de capital de terceiros – é o retorno exigido pelos financiadores (banqueiros, debenturistas);
- custo de capital do próprio – é o retorno mínimo dos acionistas;
- custo de capital da empresa – consiste na média ponderada dos custos das várias fontes de financiamento de longo prazo.

A estrutura de capital diz respeito à combinação das fontes de financiamento de longo prazo – própria ou de terceiros – utilizada pela empresa. As decisões de financiamento devem buscar a construção de uma estrutura ótima de capital, a qual maximize o valor da empresa e reduza seu custo de capital. Dado o dinamismo do ambiente de negócios e das condições de mercado, a busca pela estrutura ótima de capital é constante e infinita.

FONTES DE RECURSOS FINANCEIROS

Um papel importante do administrador financeiro é a obtenção de recursos para a consecução das estratégias da organização, principalmente com relação à aquisição de ativos fixos e o conhecimento das principais fontes de financiamento é fator fundamental. Os recursos necessários para uma empresa podem ser captados via mercado de crédito – empréstimos bancários, mercado de capitais – lançamento de títulos como ações e debêntures, arrendamento mercantil – ***LEASING***, ou ainda via lucros e dividendos retidos.

O administrador financeiro deve obter e organizar informações sobre linhas de crédito disponíveis, principalmente aquelas que oferecem taxas mais atrativas (por ex.: BNDES, Finame), sobre lançamento de

LEASING

É uma opção na qual é cedido um bem em troca de remuneração. A diferença entre o *leasing* e aluguel é sutil. Enquanto no aluguel o cedente tem intenção de conservar a propriedade do bem, findo o contrato, no *leasing* existe a intenção da transferência do bem. É possível definir melhor *leasing* como uma operação de empréstimo vinculada à aquisição de um determinado bem, na qual o bem permanece de prioridade do cedente até o final do contrato, quando então é transferido para o tomador do empréstimo, mediante o pagamento de um valor residual, estimado no contrato.

debêntures, *leasing* e outros títulos de crédito. Portanto, cabe a ele sistematizar essas informações de forma a fundamentar de modo coerente as decisões de financiamento da organização.

CONCEITOS DE CAPITAL DE GIRO

A administração do capital de giro constitui um dos aspectos mais relevantes da administração financeira e está diretamente ligada ao conceito de liquidez. Conforme Gitman (1978), se a empresa não puder manter um nível satisfatório de capital de giro, provavelmente se tornará insolvente, podendo mesmo ser forçada a pedir falência.

O capital de giro, também denominado capital circulante líquido, compreende o montante de recursos empregados pela empresa para financiar sua produção, o espaço de tempo compreendido desde a entrada de matéria-prima no estoque até a venda dos produtos elaborados e o respectivo pagamento (ciclo operacional). O capital circulante líquido é a diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes da empresa, conforme pode ser observado no balanço patrimonial simplificado a seguir na **Figura 9.2**.

Figura 9.2: Ativos e Passivos do Capital de Giro.

CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO

Os ativos circulantes, comumente chamados de capital giro, representam a proporção do investimento total da empresa que circula na condução normal das operações. Essa ideia abrange a transição repetida de caixa para estoques, para contas a receber e de volta para caixa. Como substitutos de caixa, os títulos negociáveis de curto prazo também são considerados parte do capital de giro.

Os passivos circulantes representam o financiamento de curto prazo porque incluem todas as dívidas que vendem – e devem ser pagas – em um ano no máximo. Essas dívidas normalmente incluem valores devidos a fornecedores (contas a pagar), funcionários e governo (despesas a pagar) e bancos (instituições financeiras a pagar), entre outros.

O capital de giro líquido é em geral definido como a diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes. Quando os primeiros superam os segundos, a empresa possui capital de giro líquido positivo; quando os primeiros são inferiores aos segundos, ela tem capital de giro líquido negativo. A **Figura 9.3** a seguir esquematiza essas duas situações.

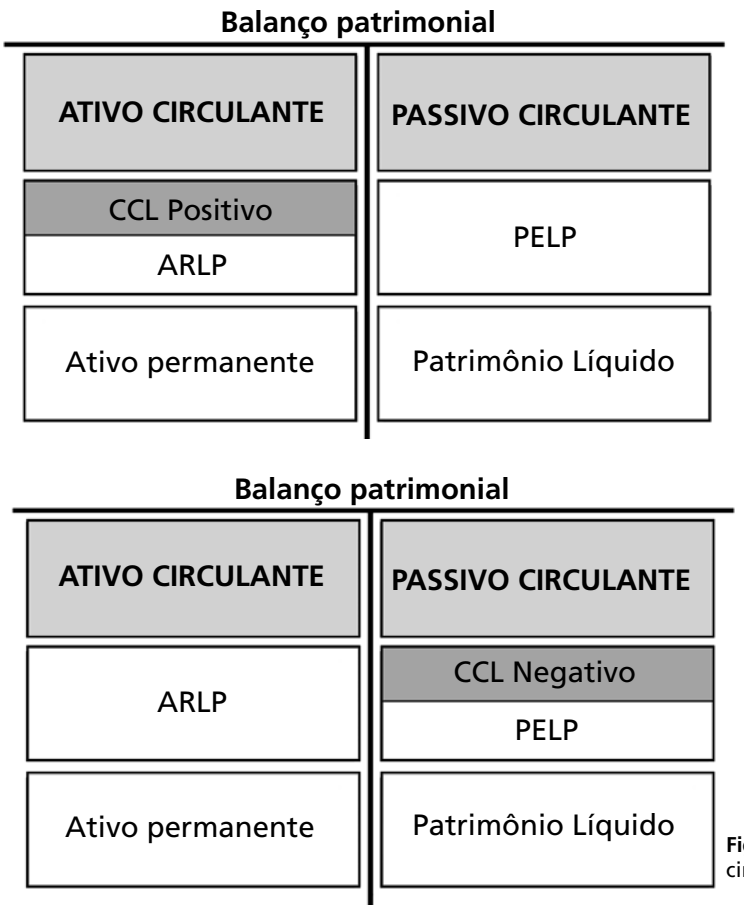


Figura 9.3: Ativos e passivos circulantes.

A **Figura 9.3** apresenta a composição de capital da empresa como mostrado no balanço patrimonial.

GESTÃO DO CAIXA

O caixa compreende os ativos líquidos que possibilitam à empresa, o pagamento de suas contas quando do seu vencimento. A gestão do caixa constitui uma das áreas-chave da administração do capital de giro. O administrador do caixa deve conduzir seus trabalhos, visando otimizar os recursos financeiros de forma integrada à gestão global da empresa. As estratégias básicas de gestão do caixa são:

- postergar, sempre que possível, os pagamentos;
- aproveitar descontos favoráveis;
- acelerar o giro dos estoques;
- aumentar o giro de matérias-primas;
- diminuir o ciclo de produção;
- aumentar o giro dos produtos acabados;
- antecipar o recebimento de valores.

CRÉDITO E CONTAS A RECEBER

A administração do crédito a clientes e das contas a receber também é área na qual o administrador financeiro tem envolvimento. O crédito é um instrumento para facilitar as vendas e, por seu intermédio, a empresa pode vender mais e escoar mais rapidamente seus produtos. Também é um fator de risco, pois, em contrapartida, pode não honrar com seus compromissos e comprometer a saúde financeira da mesma que, em certos casos, pode levar à sua falência.

A concessão de crédito tem relação direta com o capital circulante líquido da empresa. Um volume de venda a crédito maior implica uma necessidade adicional de capital de giro. Assim, a concessão de crédito deve estar devidamente suportada pela disponibilidade de recursos financeiros e o custo do financiamento deve ser agregado ao custo dos produtos.

As organizações devem estabelecer suas políticas de crédito com base nas condições presentes e expectativas futuras da sua situação econômico-financeira, assim como as condições gerais da economia e do mercado de atuação da empresa. O maior desafio na elaboração de uma

política de crédito é o equilíbrio entre o incremento das vendas e níveis aceitáveis de risco de crédito. Ainda que não seja atribuição exclusiva do administrador financeiro, sua participação na definição das políticas de crédito da empresa é fundamental.

ESTOQUES

Os estoques de matérias-primas, de produtos em elaboração e de produtos acabados fazem parte do ativo circulante da empresa e representam volumes elevados de recursos aplicados em relação aos demais ativos circulantes. A relevância da administração dos estoques varia conforme a natureza da organização, sendo elevada nas empresas industriais e comerciais e reduzida nas empresas prestadoras de serviços.

O administrador financeiro não se envolve diretamente com a administração de estoques, responsabilidade geralmente a cargo das áreas administrativas ou de produção. Entretanto, sua participação na elaboração e acompanhamento das políticas de estocagem é essencial, haja vista a importância desse item para administração do capital de giro da empresa.

O administrador financeiro deve possuir conhecimentos sobre as técnicas de administração de estoques, desde os mais simples até aqueles mais sofisticados, de forma a possibilitar uma assessoria adequada à organização quanto ao impacto dos estoques no resultado da empresa.

EMPRÉSTIMOS DE CURTO PRAZO

O financiamento do capital de giro muitas vezes se dá por intermédio de recursos de curto prazo, que podem ser próprios ou de terceiros. A utilização de recursos próprios para financiamento do capital de giro, em geral, não é comum, somente ocorrendo em situações de dificuldades de liquidez ou quando da implantação de grandes projetos de investimento que exijam recursos tanto para ativos permanentes quanto para ativos circulantes.

As fontes de recursos de terceiros para financiamento do giro das empresas podem ser bancárias e não bancárias. O crédito comercial, que consiste na concessão de financiamento dada por fornecedores de mate-

riais e serviços, o crédito de impostos e obrigações sociais, a cobrança antecipada e a folha de pagamento constituem as principais fontes de recursos não bancários.

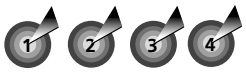
O sistema bancário oferece uma ampla gama de opções de financiamento de curto prazo para as empresas, cabendo ao administrador financeiro conhecer tais opções e buscar aquelas de menor custo possível para a organização. Operações de desconto de títulos, crédito rotativo, ***FACTORING***, dentre outras, são as principais modalidades de empréstimo de curto prazo oferecidas pelas instituições financeiras.

FACTORING

É uma atividade comercial, mista e atípica, que soma prestação de serviços à compra de ativos financeiros. A operação de *factoring* é um mecanismo de fomento mercantil que possibilita à empresa fomentada vender seus créditos, gerados por suas vendas a prazo, a uma empresa de *factoring*. O resultado disso é o recebimento imediato desses créditos futuros, o que aumenta seu poder de negociação, por exemplo, nas compras à vista de matéria-prima, pois a empresa não se descapitaliza.

Atividade Final

Disserte sobre administração financeira, elencando seus principais componentes.



Resposta Comentada

A administração financeira representa uma das áreas mais dinâmicas da administração de empresas, pois reflete a saúde da organização. As decisões estratégicas tomadas pela alta gerência estão se traduzindo em resultados financeiros satisfatórios.

Todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros. O profissional que atua nesta área é o administrador de finanças que tem o papel de analisar, planejar e controlar todos os recursos financeiros da organização. Seus principais elementos são: liquidez e rentabilidade, demonstrativos financeiros, planejamento financeiro e tributário e controle de resultados, custo e estrutura de capital, capital de giro, crédito e lucro.

RESUMO

O estudo das finanças no Brasil pode parecer bastante complexo, mas para seu pleno entendimento é necessário estar atento ao que ocorre no ambiente externo, especialmente no que se refere à economia do país e às mudanças do mercado financeiro. O objetivo central das finanças empresariais é orientar as ações de uma empresa com o intuito de obter lucros e maximizar riqueza.

Com o conhecimento sobre análises financeiras, é possível fornecer suporte ao administrador da empresa para tomar decisões com mais segurança, aproveitando todos os seus recursos disponíveis. O administrador financeiro precisa estar integrado a todos os departamentos da empresa. É preciso ser um gestor financeiro e buscar conhecimentos de todos os processos para que suas análises sejam coerentes e de acordo com as condições que a empresa apresenta com a finalidade de tomar decisões adequadas às situações e que possam proporcionar aumento de retornos financeiros para as organizações.

Marketing no Brasil

Carlos Henrique Berrini da Cunha
Alessandra Mello da Costa

AULA 10

Meta da aula

Apresentar informações acerca do *Marketing* no Brasil.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. identificar os primórdios da disciplina de *marketing* no Brasil;
2. reconhecer como a história do *marketing* se desenvolveu no contexto brasileiro;
3. avaliar os desafios do *marketing* na contemporaneidade.

INTRODUÇÃO

Mercare em latim dá origem ao termo anglo-saxão *marketing*. Na Roma antiga, *mercare* significava comercializar produtos. Esse conceito perdurou enquanto a humanidade não passou pelos processos de transformação após a revolução industrial e alterou seu modelo para produção em série.

Após a instituição nesse novo modelo surge a necessidade de comercializar o excedente de produção. São os primórdios do *marketing*. Mas o *marketing* como área do conhecimento em administração tem sua evolução a partir da década de 1940. Durante vários anos, o *marketing* não era reconhecido pela sua real essência: criar necessidades, satisfazer e atender os clientes.

Nos anos de 1990, um dos maiores teóricos do *marketing* – Philip Kotler dá a seguinte definição: "processo social e gerencial, através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores".

Para a *American Marketing Association* (AMA) a definição é: "o gerenciamento de atividades da empresa que dirige o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor ou usuário."

Já Raimar Richers, no livro *Marketing*: *uma visão brasileira*, se refere ao *marketing* como sendo "a disciplina que se propõe a entender e atender o consumidor". Podemos verificar que os termos utilizados nas definições são relacionados a consumidor, necessidades e oportunidades. Então, fica evidente que o foco do *marketing* extrapola os limites da organização.

O NASCIMENTO DO *MARKETING* NO BRASIL

A disciplina de *Marketing* no Brasil nasceu na Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp) em 1954. Segundo Oliveira (2004), este nascimento foi viabilizado por um convênio de cooperação firmado entre esta instituição e a instituição de ensino superior norte-americana Michigan State University (MSU). Por meio deste convênio, foi promovida a vinda de professores de *Marketing* para lecionar a disciplina no país e formar um corpo docente local de professores:

> Com o passar do tempo, outros professores norte-americanos vieram para o Brasil (...) entre eles, Dole Anderson, Donald Taylor e Leo Erickson. Anderson foi um dos responsáveis pela criação do Centro de Pesquisa e Publicações da EAESP, que gerou, além da ERA, o primeiro livro-texto de *marketing* brasileiro: Administração Mercadológica: Princípios e Métodos. Os desafios destes precurso-

> res não foram poucos. Eles foram os responsáveis pela tradução, para a realidade local, de conceitos clássicos da área, os quais já eram praticados nos Estados Unidos (OLIVEIRA, 2004, p. 38).

Ao mesmo tempo, diversos professores brasileiros foram aos Estados Unidos e à MSU de forma a desenvolverem e aperfeiçoarem seus conhecimentos na área de *marketing*, como é o caso de Raimar Richers, um dos pioneiros na formação do pensamento brasileiro em *marketing*.

Segundo Richers:

> O *marketing* não conquistou a alma dos brasileiros com muita facilidade e rapidez. Foi um processo lento e bastante agitado, movido por grandes ambições e muita insegurança. No pós-guerra, o consumidor era ingênuo, despreparado e despretensioso. Tendia a *aceitar tudo o que é estrangeiro* como bom. Faltavam-lhe critérios de comparação (RICHERS, 1994, p. 5).

Cabe chamar a atenção para o fato de que essa influência norte-americana no pensamento de *marketing* no Brasil foi reforçada pela adoção institucional dos conceitos relacionados a *marketing*, definidos pela American Marketing Association (AMA).

Segundo Faria (2006, p. 17), análises mais recentes têm apontado para uma explicação da situação de hegemonia norte-americana – em Administração em geral e em *Marketing* de forma mais específica – por interesses de colonização e de dominação ideológica sendo, portanto, "importante reconhecer por que a academia dos Estados Unidos produz e exporta certo tipo de conhecimento em *marketing*". Como exemplo, este autor destaca a incessante busca pelo novo, sendo o velho sempre descartado como obsoleto e a novidade confundida com relevância.

Veja os textos em anexo na aula.
É importante que você leia os textos indicados .
COSTA, C. R. F.; VIEIRA, F. G. D. Marketing *no Brasil*: pensamento e ação sob uma perspectiva historiográfica.
FARIA, A. *Em busca de uma agenda brasileira de pesquisa em estratégia de marketing*.

O *MARKETING* NOS ANOS 1950 E 1960

Pode-se caracterizar o *marketing* deste período como ainda em gestação no Brasil. O contexto da época era caracterizado por:

a) baixa oferta de mercadorias;
b) existência de um mercado restrito com um pequeno número de empresas;
c) predominância dos setores agrícola e comercial;
d) um setor industrial ainda pouco desenvolvido que focava apenas as necessidades locais.

Assim, o consumidor:

> Não estava preparado para o consumo de produtos industriais sofisticados. Absorvia-se qualquer tipo de mercadoria, sem questionar a qualidade (...) as empresas prosperavam mais devido a uma demanda pouco criteriosa e passiva do que em função de uma estratégia planejada de adaptação ao mercado (OLIVEIRA, 2004, p. 38).

Na década de 1950, as empresas de produtos de higiene Johnson & Johnson e Gessy-Lever, a de sorvetes Kibon e a Refinações de Milho Brasil criaram o cargo de gerente de produto. Os departamentos de *marketing* surgiram a partir da década de 1960, mas tinham status de *staff*. Oficialmente, foram incorporados ao organograma das empresas a partir da década de 1970.

A Coca-Cola foi uma das empresas que passou a utilizar o *marketing* com sucesso em seus produtos.

O *MARKETING* NO FINAL DOS ANOS 1960

No final dos anos 1960, o crescimento econômico do país e os incentivos governamentais no incremento das indústrias gerou um aumento na oferta de produtos, como, por exemplo, os eletrodomésticos. No entanto, apesar do plano de metas do governo e das empresas brasileiras entregarem um número cada vez maior de novos produtos ao mercado brasileiro, as ações ainda eram voltadas para a divulgação, distribuição e consolidação de marcas importadas, em função da inexistência de marcas nacionais.

A ênfase era na atividade de vendas. O pressuposto dominante era que o sucesso da empresa relacionava-se fundamentalmente à sua capacidade de venda e estas tinham de buscar o desenvolvimento e o lançamento de novos produtos. Tal orientação para vendas era:

> Facilitada e incentivada pela existência de um mercado comprador, com consumidores ávidos pela aquisição de mercadorias, que até pouco tempo sequer imaginavam existir. Os produtos eram cada vez mais associados a símbolos de status e prestígio, e o consumidor não media esforços para adquiri-los (...) (OLIVEIRA, 2004, p. 39).

O *MARKETING* NOS ANOS 1970

O contexto econômico brasileiro dos anos 1970 pode ser caracterizado pelo período do "milagre econômico" (1968-1973), onde o poder aquisitivo do consumidor – em especial o das classes mais altas – aumentou.

Ao mesmo tempo, surgem os supermercados de grande porte, hipermercados e os *shopping centers*. O consumidor, no entanto, passou a agir de forma a comparar preços, identificar a qualidade dos produtos e a manter um equilíbrio no orçamento familiar. O *marketing,* nesse período, passou a ter o seu foco na propaganda e na definição de seus públicos-alvos utilizando-se, para isso, de estratégias de segmentação e de pesquisas de mercado. A ideia que passou a nortear as ações de *marketing,* a partir desse momento, era a de que grupos de consumidores possuíam diferentes interesses e estes precisavam ser identificados e atendidos.

> Para as agências de publicidade, a década de setenta foi um período áureo, no qual as empresas investiam grandes verbas e apostavam no retorno. A fórmula geral consistia em ter um produto atraente, o que não era difícil, em função da demanda aquecida; ter uma mensagem que atingisse o consumidor, o que se tornou viável pela rápida disseminação e popularização da TV; e ter uma agência criativa, com bom domínio de metodologias quantitativas e conhecimento de mercado, capaz de produzir boas peças publicitárias. Essa fórmula criou a fantasia do *marketing* perfeito (OLIVEIRA, 2004, p. 39).

O *MARKETING* NOS ANOS 1980

A ideia do *marketing* perfeito é logo questionada em função do contexto econômico brasileiro dos anos 1980 que apresentava aos consumidores altas taxas inflacionárias com a alternância de períodos de crescimento e de recessão.

O consumidor, mais desconfiado, inseguro, econômico e seletivo em suas compras, representou um grande desafio para as empresas:

> A crise levou a uma drástica redução na demanda de bens e no consumo (...) em um ambiente de acirrada competitividade e escassez de recursos, o foco do *marketing* deslocou-se, então, para dar mais importância às preferências do consumidor (OLIVEIRA, 2004, p. 40).

Pode-se dizer que este é o momento em que as pesquisas de mercado adquirem relevância.

O *MARKETING* NOS ANOS 1990

O *marketing* nos anos 1990 aprofunda ainda mais a importância das pesquisas de mercado e as soluções de adaptabilidade e adequação dos usos dos produtos aos consumidores. Ao mesmo tempo, a ideia de integração das ações de *marketing* passa a ser a base para todas as estratégias, ou seja,

> O desafio para os profissionais de *marketing* passou a ser a integração de um número cada vez maior de instrumentos promocionais no desenho das estratégias de relacionamento com o consumidor (...) o esforço de gestão de diferentes fornecedores e agências, e a integração desses prestadores de serviços com as necessidades das empresas, passaram a ser preocupações prioritárias para os executivos de *marketing* (OLIVEIRA, 2004, p. 42).

Também esse período foi marcado por transformações políticas e econômicas no Brasil: a democracia consolida-se e o país abre as suas fronteiras econômicas para as privatizações, fusões e aquisições.

De forma complementar, quando perguntado qual seria a principal mudança nos últimos 40 anos, Raimar Richers respondeu:

> Há várias, como a segmentação, o grande desenvolvimento do varejo e a variedade de ofertas, por exemplo. Mas creio que uma das mais importantes é o amadurecimento do consumidor. Hoje ele não é mais ingênuo, é um elemento ativo nas transações (RICHERS, 1994, p. 7).

O *MARKETING* NO SÉCULO XXI

Vários são os desafios para o exercício do *marketing* no Brasil nesse início do século XXI.

Um primeiro desafio é incluir a expressiva população brasileira que ainda se encontra às margens do consumo. Os profissionais do *marketing* ainda encontram dificuldades em tentar compreender e atender aos desejos, interesses e necessidades da população de baixa renda.

Ao mesmo tempo, a gestão mercadológica transformou-se em uma rede complexa que pressupõe competências distintivas para análise e tomada de decisão, ou seja, como proceder de forma a gerenciar:

a) mercados múltiplos;

b) amplos e diversificados portfólios de produtos;

c) uma grande malha de fornecedores, intermediários e canais de relacionamento.

Um terceiro desafio diz respeito à conduta ética uma vez que as ações de *marketing* não podem ser pensadas e implementadas somente com a análise da dimensão financeira e toda decisão deve contemplar, necessariamente, os seus impactos sobre a sociedade como um todo (indivíduos, comunidade, governo e meio ambiente).

E, no que diz respeito à área de produção científica de *marketing* no Brasil, apesar de avanços significativos nos últimos anos, segundo Rossi e Farias (2006, p. 10), ainda pode-se identificar uma lacuna:

> (...) na autodeterminação de nossa rota acadêmica. O tônus da produção científica gerada no Brasil, em *Marketing*, ainda é muito mais de adesão do que de criação (...) seguimos o curso do desenvolvimento, mas predominantemente mimetizando-o e, portanto, pouco concebendo de original, genuíno ou inovador na pesquisa e na construção da teoria.

CONCLUSÃO

Uma característica verificada nesta aula é que o *marketing* está diretamente relacionado com o consumo. Os principais termos utilizados nas definições são necessidades e oportunidades, evidenciando que o foco do *marketing* extrapola os limites da organização.

O *marketing* no Brasil também é constituído por gerencialismo, tecnicidade e planejamento, mas teve sua essência adaptada pela incorporação das questões antropológicas e sociológicas brasileiras.

Hoje, o *marketing* é um departamento fundamental das organizações atuando no planejamento estratégico e contribuindo para a definição de produtos e rumos a serem adotados. Nesse início do século XXI, o maior desafio é incluir uma parcela da população brasileira que ainda se encontra às margens do consumo.

Atividade Final

Para esta atividade, você deve ter lido os textos sugeridos no boxe multimídia e estudado esta aula. A partir do entendimento do conteúdo apresentado, faça uma apreciação crítica sobre o texto a seguir e responda à questão proposta.

> Porque a grande preocupação, agora, é pela qualidade de vida. Esta é uma das mais importantes transições da sociedade industrial para a pós-industrial. Estamos partindo para uma dimensão mais humana da individualidade. O que se busca, nestes novos tempos, é que as pessoas vivam mais e, principalmente, com maior qualidade de vida. O ser humano, nesta virada do século, quer algo mais além do consumo. Ele não se contenta mais com apenas trabalhar e ganhar bem. Precisa de lazer, do prazer, de entretenimento, de convívio. Esta é a chave (RICHERS, 1994, p. 7).

No texto acima, Raimar Richers chama a atenção para um importante desafio para o *marketing* no século XXI cuja centralidade reside na figura do indivíduo. Você concorda com este autor? Por que, na sua opinião, este seria um desafio para o *marketing?*

Resposta Comentada

Esse viés adotado por empresa, produtos e serviços busca incorporar uma melhor prática de produção, uma relação de sustentabilidade e proteção ao consumidor. Esse mecanismo se originou no atendimento a questões legais, mas, a partir de uma maior conscientização social com consequente cobrança, as empresas se veem obrigadas a atender a essa demanda. Esse nível de exigência impacta diretamente no consumo, e o marketing *como gerador e criador de necessidades se depara com um desafio de satisfazer cada vez mais essas necessidades.*

Sobre a questão de qualidade de vida. o marketing *também atua diretamente com a criação de alguns produtos específicos e outros customizados. Diante do exposto podemos perceber o difícil papel a ser cumprido pelo* marketing*. Criar produtos e serviços capazes de incrementar o consumo, gerar satisfação, atingir aos respectivos públicos alvo e melhorar a qualidade de vida das pessoas.*

RESUMO

O *marketing* no Brasil foi fortemente influenciado pelos conceitos norte americanos e constituído por gerencialismo, tecnicidade e planejamento. Apesar disso, foi evoluindo com o tempo e amadurecendo incorporando as questões antropológicas e sociológicas brasileira. Dessa inclusão decorre uma adequação no formato do *marketing* americano como foi concebido, para um modelo com influências ambientais e do pensamento brasileiro.

Marketing no Brasil

Anexo 10.1

Caderno de Administração
ISSN 1516-1803
Universidade Estadual de Maringá - Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Administração

Marketing no Brasil: pensamento e ação sob uma perspectiva historiográfica

César Renato Ferreira da Costa (PG-UEM)
Francisco Giovanni David Vieira (UEM)

REFERÊNCIA

COSTA, C. R. F. e VIEIRA F. G. D. Marketing no Brasil: pensamento e ação sob uma perspectiva historiográfica. In: **CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO**. V. 15, N.2, p. 39-48, JUL/DEZ. 2007.

RESUMO

A prática de marketing no Brasil, sob a perspectiva de uma análise historiográfica, sugere que sua formação tem base conceitual influenciada pelo marketing americano, alicerçada fundamentalmente em uma visão gerencialista, técnica e planejada. Esse trabalho procura mostrar como tal influência compõe o estágio atual do marketing brasileiro, no ambiente acadêmico e das organizações, refletido na sala de aula, na produção científica e na gestão das empresas. Descreve sua origem, formação e desenvolvimento, por meio da descrição de uma linha do tempo, considerando as instituições de ensino e as empresas nacionais e transnacionais estabelecidas em nosso país. A abordagem realizada nesse artigo, de caráter historiográfico, procura mostrar o pensamento e a ação de marketing por meio de três questões: as políticas governamentais brasileiras, adotadas na última metade do século passado, o comportamento dos consumidores em nosso país e a produção acadêmica que contribuiu para desenvolver o pensamento de marketing no Brasil. As influências decorrentes de tais abordagens apontam para a manutenção do pensamento brasileiro a partir do modelo americano, contudo revela variações típicas de características e eventos ambientais próprios.

Palavras-chave: Pensamento de marketing. Ação de marketing. Brasil. História.

1 INTRODUÇÃO

Marketing é considerado fundamental nas corporações já há algum tempo, dada sua importância na relação das organizações com o mercado (CHURCHIL; PETER, 2003; GRACIOSO, 1973; KOTLER, 1999; LIMA et al., 2003; RICHERS, 2000), mas seu entendimento não tem sido fácil no Brasil, devido a aspectos relacionados à história de sua origem e formação em nosso país.

Como vários outros elementos da prática e do pensamento em administração no país (COVRE, 1981; MARTINS; 1989), o marketing também foi importado de conhecimentos e ações externas, especialmente do estudo dos professores e praticantes dos Estados Unidos (COBRA, 2003; GRACIOSO, 1973; RICHERS, 2000).

Desde 1954, quando a primeira instituição de ensino brasileira começa a se preocupar com a formação profissional na área (RICHERS, 2000), muito se desenvolveu em termos de pesquisa, publicações cientificas ou pedagógicas, conforme narram Richers (1994) e Cobra (2003). Contudo a influência originária americana no pensamento administrativo no marketing, demonstrada por Covre (1981) e Richers (1994), sofre intervenientes políticos, econômicos e sociais. Essas interferências influenciam a formação do pensamento brasileiro e estabelecem uma nova organização intelectual e da prática de marketing nas organizações.

Um "modelo nacional", narrado por Gracioso (1973) e Richers (2000), que será mais entendido na seqüência do artigo, não pode ser considerado anormal, visto que todo o pensamento, mesmo que importado, vai se adaptando às condições estabelecidas no ambiente importador. Um novo contexto se configura, influenciado por algumas condições ambientais, como comportamento do consumidor, aspectos macroeconômicos e desenvolvimento de pesquisas no ambiente acadêmico e das organizações.

Este trabalho busca, através de uma pesquisa histórica, identificar tais condições, com a revisão de literatura, considerando três abordagens baseadas nas políticas governamentais adotadas no último meio século, na reação e comportamento dos consumidores face a elas e na produção acadêmica que desenvolveu o pensamento nacional nesse período.

Orientado pela temática de estudo do marketing no Brasil e sua evolução na história, o trabalho procura apresentar relevância por tratar da formação do pensamento nacional em marketing, bem como de sua prática.

2 DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO

O trabalho é desenvolvido com base no método histórico, conhecido por historiografia (GOLDER, 2000; GOODMAN, 1988; SAUERBRON; FARIA, 2004; SAVITT, 2001). Este método consiste na realização de pesquisa bibliográfica, em referências primárias e secundárias, com investigação longitudinal, produzidas por autores, e demais fontes, que têm envolvimento específico na temática a ser estudada - nesse caso o marketing brasileiro.

Com relação às fontes primárias e secundárias, na definição de Golder (2000), elas descrevem aspectos relacionados com o evento a ser pesquisado. Nas fontes primárias, há descrição autêntica e original do evento, a partir do testemunho e de quem o produziu, e nas secundárias tais testemunhos vêm de participantes indiretos, não ativos no evento, mas que fornecem contribuições ou adicionam detalhes esquecidos que são consistentes com as fontes primárias.

Diversas produções são consideradas em historiografia, caracterizadas por sua faixa de categorização, favorecendo a análise do fenômeno. Dentre as fontes de pesquisa possíveis estão: textos culturais, representações e abordagens temáticas, artefatos culturais, história oral, depoimentos, entrevistas semi-estruturadas (CURADO, 2001), livros, revistas, jornais, elementos de fixação de imagens e registros governamentais, entre outros (SAVITT, 2001).

Segundo Richardson (1999) a investigação do tema, pelo método histórico, deve basear-se em quatro pontos focais relacionados com os acontecimentos, que identifiquem: (1) locais de

ocorrência, (2) agentes envolvidos (3) atividade que os envolve, e (4) quando ocorrem na história. Essas circunstâncias esclarecidas definirão uma "reconstrução do passado, em termos relativamente precisos e objetivos, para explicar fatos atuais" (RICHARDSON, 1999) e, portando, devem ser produzidos a partir de um corte longitudinal.

Segundo Richardson (1999) os cuidados tomados no corte longitudinal, por envolverem um problema discutido ao longo de um intervalo de tempo, diferente do corte transversal, que toma um único ponto no tempo, devem observar limites relacionados à possibilidade de falta de precisão dos dados e origem das fontes.

Na busca de uma maior precisão, o trabalho historiográfico é organizado a partir de um método que considere a importância de ações de controle, como recomenda Golder (2000), que procura estabelecer a pesquisa em passos, definidos pela coleta de dados, avaliação da validade dos dados e evidências, interpretação e conclusão final.

Considerando o corte longitudinal, o trabalho de pesquisa sugere a limitação das três abordagens sugeridas. Documentos, livros, revistas e artigos, para construção do texto, são relacionados estritamente a essa busca, entendendo a possibilidade de outras abordagens, e ainda outro material de pesquisa para definir e ampliar as conclusões aqui apresentadas.

Quanto à validade do trabalho, é importante ressaltar que todas as fontes e referências foram investigadas e consideradas pertinentes para o levantamento histórico, sendo elas livros de editoras e autores efetivamente envolvidos com o tema (COBRA, 2003; GUERREIRO, 1972; SIMÕES, 1980), revistas científicas de visibilidade nacional e ligadas ao grupo de revistas que desenvolvem pesquisas na temática apresentada (SEVERINO, 2000) e artigos apresentados em eventos nacionais, promovidos pela entidade que coordena os eventos relacionados com a pós-graduação e pesquisa em administração no Brasil (ASSOCIAÇÃO..., 2007).

3 ORIGEM DO MARKETING BRASILEIRO

Academicamente, o ensino e a pesquisa em administração no país, e nesse conjunto, também o de marketing, iniciam-se com a fundação de duas instituições de ensino superior, que segundo Martins (1989), Richers (2000) e Cobra (2003), foram a Universidade de São Paulo - USP, fundada em 1934 e Fundação Getulio Vargas – FGV, que inicialmente abrigou o Departamento de Administração do Serviço Público – DASP em 1938.

Com a FGV consolidada, surgiram no Rio de Janeiro, a Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP, em 1952, e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP, em 1954, com o objetivo formar técnicos de nível superior em administração.

Ainda, considerando exclusivamente o estudo de marketing, como relata Cobra (2003), deve-se ressaltar a Escola Superior de Propaganda, posteriormente chamada de Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, fundada em 1951, por um grupo de profissionais ligados a propaganda, na cidade de São Paulo, como sendo de importância no contexto originário do marketing brasileiro, por oferecer os primeiros cursos, especificamente na área.

A USP inicia discretamente sua importância no ensino e pesquisa de marketing a partir da fundação, em 1946, da Faculdade de Economia e Administração – FEA, como relatou Martins (1989), que apesar de iniciar com cursos de Economia e Ciências Contábeis, envolvia na sua produção acadêmica, temas relacionados à administração, entre eles o marketing.

Nessa produção, o primeiro destaque foi o livro do Professor Álvaro Porto Moitinho, que pioneiramente introduziu o termo "mercadologia" no Brasil, em 1947, em sua obra "Ciência da Administração" (SIMÕES, 1980).

Contudo, a EAESP foi considerada introdutória do pensamento de marketing no Brasil, por sua associação com a Michigan States University – MSU, devido a um projeto governamental de formação dos cursos de administração de empresas no país (MARTINS, 1989).

A MSU enviou ao Brasil, para atuarem na EAESP, professores liderados por Karl Boedecker e entre as disciplinas oferecidas pelos visitantes, destaca-se uma de nome "Marketing", a primeira ministrada no Brasil, pelo professor Ole Johnson.
Além destes dois, ainda estavam na missão, os professores Tom Staudt, Donald Taylor, Leo Erickson e Dole Anderson. Tais professores permanecem no Brasil até a consolidação do pensamento de marketing original, no início da década de 1960.
Além das disciplinas na EAESP, professores brasileiros foram aos Estados Unidos, e também à MSU, desenvolverem conhecimentos específicos em marketing. Entre eles estava Raimar Richers, considerado até hoje o mais eminente pioneiro na formação do pensamento brasileiro em marketing (COBRA, 2003; GUERREIRO, 1982; RICHERS, 2000).
Esta descrição define em parte a influência do modelo americano no pensamento brasileiro em marketing, não só pela interferência da MSU na formação da EAESP, como também pela adoção institucional dos conceitos relacionados a marketing, definidos pela American Marketing Association – AMA, conforme descreve Guerreiro (1982).
Outro aspecto que caracteriza a influência americana concerne à adesão do governo brasileiro, de Getúlio Vargas, a um plano de desenvolvimento dos países periféricos, financiado diretamente pelo governo americano, conforme indicou Covre (1981) e Martins (1989), chamado Ponto IV.
Destacam-se os primeiros acadêmicos brasileiros que atuaram no ensino e pesquisa do marketing brasileiro, como os ligados a EAESP, Polia Lerner Hamburger, Orlando Figueiredo, Raimar Richers, Haroldo Bariani, Affonso Cavalcanti de Albuquerque Arantes, Alberto de Oliveira Lima, Gustavo de Sá e Silva e Bruno Guerreiro.
Além deles, ainda os da USP, Dílson Gabriel dos Santos, Marcos Campomar, Alexandre Berndt, Geraldo Luciano Toledo e os da ESPM, Roberto Duailibi, Otto Scherb, José Roberto Witaker Penteado, Aylza Munhoz e Francisco Gracioso (COBRA, 2003).
Esses profissionais, além da academia, integraram a gestão de várias empresas multinacionais, especialmente de origem americana, vindas ao Brasil a partir da abertura de um plano "desenvolvimentista" do governo de Juscelino Kubitschek (COVRE, 1981).
Somente a partir dessa adesão das empresas americanas ao setor produtivo é que a indústria nacional começa a estabelecer ações de marketing propriamente ditas. Destacam-se as do setor alimentício, energia, calçados e maquinários, conforme descreve Guerreiro (1982). Antes disso as empresas brasileiras tinham um modelo herdado do império e baseados fundamentalmente na sustentação da economia agro-industrial, à época regida pela cultura do café, como descrevem Martins (1989) e Filipe e Mendes (2004).

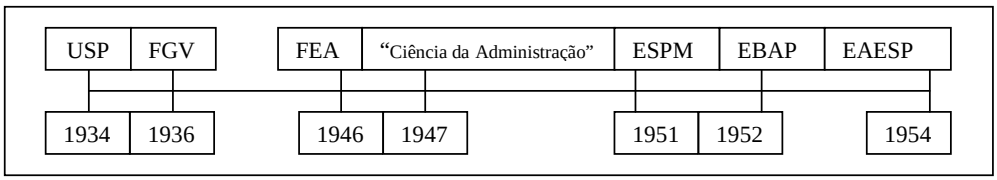


Figura 1: Surgimento das Instituições-chave do Pensamento em Marketing no Brasil
Fonte: Adaptado de Martins (1989), Richers (2000), Simões (1980).

4 POLITICAS GOVERNAMENTAIS E O MARKETING

Em uma revisão dos trabalhos de Richers (1994, 2000), Vendramini e Lima (1977), Lopes (1977) e Oliveira (2004), é possível identificar alguns eventos que destacam as políticas públicas brasileiras como: "Substituição das Importações", "Plano de Metas", "Milagre Econômico", "Década Perdida", "Abertura de Mercado" e "Plano Real". Cada um destes

momentos representa de certa forma, na visão dos autores citados, circunstâncias intervenientes na formação do pensamento brasileiro em marketing.

A Substituição das Importações foi uma ação do governo Vargas, particularmente na segunda fase, entre 1950 e 1954, que visava especialmente à industrialização do país e a possibilidade de planejamento das organizações, tanto públicas, quanto privadas, dentro de um contexto econômico capitalista, de caráter dito "autônomo", segundo seus idealizadores (COVRE, 1981).

Este movimento foi embrionário na formação do pensamento brasileiro em marketing, com a evidência das primeiras instituições de ensino superior, assim como, as primeiras iniciativas de gestão visando melhorias na distribuição, comunicação e comercialização de produtos nacionais (GUERREIRO, 1982), configurando na época a "integração da palavra marketing no vocabulário nacional", conforme descreveu Richers (2000).

O Plano de Metas, descrito por Covre (1981) e Martins (1989), foi uma medida governamental do governo JK, que visava promover o crescimento nacional, a partir do crescimento industrial. Sua implantação estimulava a instalação de grandes corporações no país. O Plano de Metas estabelecia em uma de suas metas a "formação de pessoal técnico", o que resultou na liberação governamental para abertura das faculdades isoladas, e com elas a proliferação dos cursos de administração com um aumento da oferta de disciplinas de marketing.

O resultado disso foi a ampliação de espaço para executivos com formação em marketing e a disseminação das ações e do pensamento, na perspectiva de práticas administrativas, em evidência nas empresas americanas da época, especialmente pelo surgimento de obras seminais do campo de estudo naquele país, que sinalizavam uma tendência gerencialista.

Com o plano de metas, as empresas aqui instaladas entregavam uma infinidade de novos produtos ao mercado brasileiro, e as ações de marketing eram voltadas para a divulgação, distribuição e consolidação de marcas importadas, em função da inexistência de marcas nacionais. Foi a época de destaque da ação voltada para as "vendas" (RICHERS, 2000).

Esta proliferação abundante e indiscriminada de produtos "enlatados", especialmente americanos, provocou uma outra ação política governamental, baseada em ações de burocratização e racionalização, que identificava a tentativa do governo brasileiro, a partir da metade da década de 1960, de proteger as indústrias nacionais emergentes na época, ou pelo menos as de qualquer origem, que estavam efetivamente instaladas no país, segundo aponta Covre (1981). Essa ação de política pública, apesar de atingir seu objetivo, provoca um efeito mercadológico indesejado, e as práticas governamentais resultam um danoso fechamento do mercado nacional. Muito embora essa fase coincida com o momento de maior crescimento do país, chamado de "milagre econômico", os desafios impostos aos profissionais de marketing apontam em duas direções. Tornaram-se vitais, uma ação de convencimento dos consumidores brasileiros em adquirir seus produtos, em detrimento dos importados, antes fortemente presentes nos seus hábitos de compra, e a gestão de uma forte retração de consumo, ocorrida em 1973, com a explosão de uma "crise de energia" inesperada, provocada pela redução do fornecimento de petróleo no mundo. Esses desafios estimularam a ênfase na "propaganda" (RICHERS, 1994, 2000).

A década de setenta foi marcada pelo crescimento econômico, sustentado por políticas governamentais baseadas no investimento maciço, especialmente de recursos oriundos de órgãos internacionais de financiamento. Desde o início dos anos de 1980 os empréstimos pressionam a economia nacional, provocando recessão e crises constantes e configurando a chamada "década perdida", propagada extensivamente em vários artigos, dentre os quais, um texto importante da história do pensamento nacional de marketing, escrito por Richers (1994).

O período turbulento provoca perda do poder de compra, uma "inflação galopante" e diversos planos econômicos frustrados. A prática de marketing tende a dificuldades, expressas pelo

desgaste do modelo gerencialista, pouco resistente à retração de consumo característica. Richers (2000) e Oliveira (2004) enfatizam uma fase de abordagem mercadológica no "produto".

A situação econômica começa a ser revertida no início dos anos de 1990, primeiro com a ascensão de governo Collor, que apesar de ter imposto um confisco na poupança do país, reduziu a inflação e promoveu uma abertura de mercado, dando oportunidade ao acesso de novas tecnologias e especialmente de produtos com preços mais acessíveis ao consumidor brasileiro, que readquire com isso capacidade de compra (RICHERS, 2000).

O enfoque de marketing se volta para ações que abordem o "mercado" e uma reestruturação natural do pensamento começa a emergir no cenário mundial, influenciando o Brasil, com noções mais claras sobre marketing de serviços e marketing de relacionamento, conforme descrevem Kotler (2000), Baker (2003) e Vargo e Lusch (2004).

Finalmente, dentro dessa retrospectiva analítica das políticas governamentais, o mercado brasileiro se reestrutura com o "Plano Real". Esse plano estabelece um novo ambiente em que o consumidor brasileiro, inclusive os das faixas C, D e E, detêm um razoável poder de compra, e agora vive a possibilidade de múltiplas escolhas, distribuídas entre muitos fornecedores, reforçando uma conotação especial da abordagem mercadológica voltada para o "cliente" (OLIVEIRA, 2004; RICHERS, 2000).

5 O COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES BRASILEIROS E O MARKETING

As políticas governamentais, refletidas em medidas econômicas e sociais, acabam por determinar variáveis intervenientes em todo o mercado. Destaca-se também, uma forte alteração de comportamento dos consumidores brasileiros, no último meio século, influenciada por mudança de ordem universal na economia.

Trabalhos de Richers (1994, 2000), especialmente, mas também de Gracioso (1973) e Oliveira (2004), entre outros, demonstram de que forma os consumidores foram alterando seu perfil de comportamento e quais os viéses que isso acabou provocando no pensamento de marketing.

O professor Richers (1994) estabeleceu uma classificação do comportamento dos consumidores levando em conta uma linha do tempo em que foram consideradas as alterações ambientais do país. Nessa classificação Richers (1994, 2000) relaciona o comportamento do consumidor em seis perfis distintos: Consumidor "Despretensioso", "Ávido", "Judicioso", "Aflito", "Revoltado" e "Ponderado".

O Consumidor despretensioso é aquele que viveu na década de 1960, quando segundo Guerreiro (1982), Gracioso (1973) e Simões (1980), o consumo era provido de satisfação das necessidades a partir da oferta de produtos importados. O nível de exigência deste consumidor era praticamente inexistente, na medida em que havia pouquíssimas alternativas e por isso não se observam aspectos essenciais tais como preço, qualidade, concorrência. O único aspecto importante é que o produto substituísse as alternativas arcaicas apresentadas por produtores nacionais (RICHERS, 1994).

O consumidor ávido, em função das novas condições econômicas do país e dos trabalhadores, caracterizou-se pelo aumento do poder de compra e o desejo de melhora da qualidade de vida. Os "anos dourados" incutem na população uma vontade excessiva de adquirir produtos que proporcionassem status, como automóveis, o aparelho de televisor preto e branco e vestuário, entre outros (RICHERS, 1994).

O consumidor Judicioso surge no fim dos "anos dourados" e com a crise energética. Há uma mudança radical de perfil, o que o torna mais crítico na hora da escolha e da compra dos

produtos de maneira geral. Esse perfil judicioso também se estabelece por conta das características sociais do país e, segundo Richers (1994) e Oliveira (2004), ele está posicionado entre as classes A, B e C. Sua faixa etária é um pouco mais elevada que os jovens consumidores da década dos "anos dourados" em função de uma redução na taxa de natalidade, típica de momentos de crise e estimulada por políticas governamentais da época.

Já o consumidor aflito surge no inicio da década de oitenta, ainda com resquícios do "milagre econômico", mas a crise provoca restrições de consumo, imposta por políticas governamentais que procuram reduzir o risco de "explosão" da economia. Com o aumento crescente da classe média urbana o consumo é propício, mas o consumidor é mais influente nos mercados porque pesquisa e busca vantagens o tempo todo.

O consumidor revoltado vive um tempo de crises constantes, apesar do fim da crise institucional poder ser vislumbrado no inicio da década de 1990. O consumidor, porém, agora é cético com as inúmeras tentativas governamentais de sair da crise, que parece não ter fim. Compra com muita restrição e desconfiança, pois se sente traído pelo estado, por conta de eventos como a recessão, a inflação e o descontrole dos políticos, os quais julgam culpados por seus problemas (OLIVEIRA, 2004; RICHERS, 2000).

O consumidor ponderado, segundo Richers (2000) e Oliveira (2004), é identificado como o consumidor de nossos dias. Observa melhorias na qualidade de vida, e retoma um espírito nacionalista, apesar de compras cautelosas de bens duráveis. Por uma contingência do mercado como um todo espera receber algo agregado aos produtos, especialmente serviço e informação.

6 INFLUÊNCIA DA PRODUÇÃO ACADÊMICA NO PENSAMENTO EM MARKETING

O pensamento brasileiro em marketing e suas conseqüências nas organizações, realmente não consolidaram uma característica própria, devido a forte influência da literatura internacional sobre nossos acadêmicos durante todo esse meio século de história Essa influência foi, especialmente americana, muito embora nas duas últimas décadas a influência da escola européia tenha sido notada, apesar da forma ainda marginal.

Os professores americanos da MSU, Donald Taylor, Leo Erickson e Dole Anderson e alguns professores brasileiros envolvidos com os primeiros momentos do pensamento de marketing no Brasil. iniciaram as publicações nacionais com a primeira edição da Revista de Administração de Empresas da GV a RAE, em agosto de 1961, seguida da Publicação do Glossário de Marketing em 1962, como descreve Guerreiro (1972), e ainda, a publicação do primeiro livro especifico do estudo do marketing no Brasil, intitulado Administração Mercadológica – Princípios & Métodos, no ano de 1972 (RICHERS, 1994).

A partir desta origem, como destaca Severino (2000), as revistas de pesquisas nacionais se fundam nas principais instituições de ensino de administração do país, como a USP, a UFRGS e a UFRJ, entre outras.

Três pesquisas recentes destacam a influência do conhecimento importado no pensamento de marketing brasileiro. Vieira (1998, 1999, 2000), em trabalhos apresentados no Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, ressalta três aspectos elucidativos da pesquisa nacional, (1) a produção acadêmica nacional não serve de referência bibliográfica para autores da área, sendo as referências basicamente americanas e européias, (2) as ações empresariais e pesquisa acadêmica nacional, apesar de reunir características nacionais ainda é consoante com temas abordados por instituições americanas, como por exemplo, o MSI (Marketing Science Institute) e (3) o livro de marketing mais importante para o acadêmico brasileiro é de autoria do autor americano Philip Kotler (1987), que conduz a linha de frente do atual modelo americano de Marketing.

Um recente inventário da produção científica nacional e uma análise das metodologias utilizadas, ambos elaborados por Froemming et al., (2000a) e Froemming et al., (2000b) e publicados na Revista de Administração Contemporânea da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, a RAC da ANPAD, revelou que a quase totalidade das pesquisas nacionais tem natureza descritiva e tem resultados que pecam com o rigor metodológico, o que é notadamente uma disfunção apresentada por modelos importados sem "nacionalização" adequada.

Finalmente, Cobra (2003) em sua publicação intitulada "Administração de Marketing no Brasil", pesquisa os principais livros utilizados na academia nacional, identificando que os autores estrangeiros (com 7 obras) superam os nacionais (com 4 obras) dentre a lista dos livros mais indicados, e ainda, que dentre os livros da área efetivamente adotados nas faculdades, os estrangeiros (com 19 obras) também superam os nacionais (com 13 obras).

Outros trabalhos, ainda, poderiam ser agrupados nessa análise, o que qualificaria mais a discussão desta abordagem. Esta expansão pode então ser sugerida em futuras pesquisas.

7 CONCLUSÃO

O pensamento de marketing brasileiro estabeleceu sua origem a partir de um ímpeto do governo e das organizações nacionais, interessados especialmente na profusão do ensino de administração, como elemento provedor da racionalização burocrática e do desenvolvimento tecnológico, buscando conhecimento e a industrialização do país, antes de caráter essencialmente agrícola, para atingir seus objetivos de crescimento econômico e consolidação da soberania nacional.

O caminho escolhido para a formação do pensamento, foi a utilização das principais instituições de ensino superior do país, especialmente de caráter público, para, a partir delas, promoverem intercâmbio com instituições e governo americanos, que à época dominavam conhecimento e técnicas, capazes de promover a administração e o marketing estatal e das organizações produtivas que emergiam à época.

Todo o início da produção acadêmica e o crescimento das instituições de ensino e corporativas do país, baseou-se na tônica da importação de conhecimento e técnicas, tanto pelas publicações que começaram a surgir, quanto pelo acesso das grandes empresas americanas, estimuladas pela política de desenvolvimento econômico "associado" escolhido pelos diversos governos brasileiros.

Notadamente, o ambiente institucional em nível de governo, economia e sociedade do país, foi definitivo para determinar os traços de identidade própria ao pensamento nacional de marketing, especialmente pelas ações governamentais e o comportamento do consumidor brasileiro, que variava de acordo com os diversos momentos históricos da evolução nacional.

Contudo, a produção brasileira na academia e pelos praticantes de marketing, seguiram sofrendo uma influência importante e direta de acadêmicos estrangeiros, especialmente os americanos, e especialmente os da escola de administração de marketing, que imprimiram as nossas práticas de pesquisa e organizacionais um conteúdo prático, funcional e extremamente gerencialista, que em ultima análise, reflete a produção e o pensamento americano de marketing, com pequenas influências, porém crescentes de um modelo europeu.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD. Disponível em <www.anpad.com.br>. Acesso em: 17 ago. 2007.

BAKER, Michael J. O que é Marketing? In: BAKER, Michael J. (Org.). **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 3-12.

CANONICE, Bruhmer Cesar Forone. **Normas e padrões para elaboração de trabalhos acadêmicos.** 2. ed. Maringá: EDUEM, 2007.

CHURCHIL, JR. Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing:** criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. Um resumo do percurso do marketing brasileiro. **Revista FAE BUSINESS**, Curitiba, n. 4, p. 28-32, 2003.

COVRE, Maria de L. M. **A formação ideológica do administrador de empresa**. Petrópolis: Vozes, 1981.

CURADO, Isabela. **Pesquisa historiográfica em administração**: uma proposta metodológica. [S.l.]: EMA, 2001.

FROEMMING, Lurdes M. S. et al. Inventário de artigos científicos na área de marketing no Brasil. **RAC: Revista de Administração Contemporânea,** v. 4, n. 2, p. 159-173, maio/ago. 2000.

FROEMMING, Lurdes M. S. et al. Análise da qualidade dos artigos científicos da área de marketing no Brasil: as pesquisas survey na década de 90. **RAC: Revista de Administração Contemporânea,** v. 4, n. 3, p. 201-219, set./dez. 2000.

GOLDER, Peter N. Historical method in marketing research with new evidence on long-term market Share Stability, **JMR: Journal of Marketing Research,** v. 7, n. 2, p. 156, maio 2000.

GOODMAN, Robert S.; KRUGER, Evonne J. Data dredging of legitimate research method? historiography. **The Academy of Management Review**. v. 13, n. 2, p. 315-325, apr. 1988.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing:** uma experiência brasileira. São Paulo: Cultrix, 1973.

GUERREIRO, Bruno A. de M. Mercadologia e administração mercadológica. In.: ARANTES, Affonso C. A. et al. **Administração mercadológica – princípios e métodos**. 4. ed. São Paulo: FGV, 1982. p. 3-32.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1999.

LIMA, Miguel et al. **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MARTINS, C. B. Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil (1952-1983). **Ciência e Cultura,** São Paulo, v. 41, n. 7, p. 663-676, jul. 1989.

MENDES, José Amado; FILIPE, Alda Mourão (Coord.) - Empresas e empresários. **Revista do Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX da Universidade de Coimbra**, Coimbra: Quarteto, n. 4 de Estudos do Século XX, 2004.

OLIVEIRA, Sérgio R. G. Cinco décadas de marketing. **GV executivo**. v. 3, n. 3, p. 37-43, ago./out. 2004.

RICHARDSON, Roberto J. e colaboradores. **Pesquisa social –** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, Raimar. **Marketing:** uma visão brasileira. São Paulo: Negócios, 2000.

_____. Recordando a infância do marketing brasileiro. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 26-40, 1994.

SAUERBRON, Fernanda F.; FARIA, Alexandre. A utilização do método histórico em pesquisa acadêmica de marketing. In: ENCONTRO DE MARKETING – EMA. 1., 2004. Porto Alegre. **Anais…** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

SAVITT, Ronald. Fernand Braudel on Historiography and its implications for marketing history. **JM: Journal of Macromarketing,** v. 20. p. 89-93, 2000.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SIMÕES, Roberto. **Iniciação ao marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.

VARGO, Stephen L.; LUSH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**. v. 68, p. 1-17, 2004.

VENDRAMINI, Luiz C.; LIMA, Moziul M. **Mercadologia**. São Paulo: McGraw-Hill de Brasil, 1977.

VIEIRA, Francisco Giovanni David. Ações empresariais e prioridades de pesquisa em marketing: tendências no Brasil e no mundo segundo a percepção dos acadêmicos brasileiros. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

_____. Panorama acadêmico - científico e temáticas do estudo de marketing no Brasil. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

_____. Por quem os sinos dobram? Uma análise da publicação científica na área de marketing do ENANPAD. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

Marketing no Brasil

Anexo 10.2

EM BUSCA DE UMA AGENDA BRASILEIRA DE PESQUISA EM ESTRATÉGIA DE MARKETING

RESUMO

Há duas questões históricas no Marketing ainda não resolvidas: o seu poder nas estratégias das grandes empresas e a relevância da disciplina. Essas questões ganharam destaque no contexto da globalização, especialmente em países tidos como menos desenvolvidos, devido à ampliação de assimetrias no mercado e na academia. O artigo sugere que o poder reduzido do *marketing* na grande empresa era questão central em pesquisa no âmbito de estratégia de *marketing* nos anos 1980 e que o conceito de orientação para o mercado enfraqueceu o interesse por esse âmbito a partir dos anos 1990. O autor argumenta que a superação desse problema requer não somente a aversão à academia dominante, mas também a compreensão de interesses e mecanismos sócio-históricos que moldam a área nos Estados Unidos. Ao final, discute-se por que desenvolver uma agenda brasileira de pesquisa em estratégia de *marketing* e sugere-se um guia para a constituição dessa agenda.

Alexandre Faria
FGV-EBAPE

ABSTRACT *There are two historical issues in marketing that have not been sorted out: the power of marketing in the strategies of big companies, and the relevance of the discipline. These issues became more important in the globalization era because of the enhancement of asymmetries within the market and the academy. The article shows that the low power of marketing within the big company was a central topic for research in the domain of marketing strategy and that the concept of market orientation weakened the interest on this domain as from the early 1990s. The author argues that in order to overcome this problem it is necessary not just going against the dominant academy, but also understanding socio-historical interests and mechanisms that shape the area in the U.S. In the end the article provides suggestions for the development of a Brazilian research agenda on marketing strategy.*

PALAVRAS-CHAVE Estratégia de marketing, orientação para o mercado, história do marketing, sociologia do conhecimento, estudos críticos em gestão.
KEYWORDS *Marketing strategy, market orientation, marketing history, sociology of knowledge, critical management studies.*

INTRODUÇÃO

Devido ao ocaso do modelo socialista de Estado, ao anúncio do fim da Guerra Fria e ao advento da globalização a partir do início dos anos 1990, temos observado nos últimos anos a expansão da economia de mercado e a crescente importância do *marketing* em diversos países. Diversos autores de marketing, principalmente nos Estados Unidos, denominam essa realidade da era da estratégia orientada para o mercado. Inspirados pela difusão do conceito de orientação para o mercado (OPM), e sem reconhecer debates sobre a relevância das disciplinas de Marketing (Brownlie *et al.*, 1999; Hunt, 1994; Wilkie e Moore, 2003) e Estratégia (Shrivastava, 1986; Whittington, 2001), esses autores argumentam que o marketing ganhou responsabilidade estratégica nas grandes empresas por causa da expansão da economia de mercado em escala global (Cravens, 1998; Webster, 1992).

Tamanho entusiasmo pela ascensão do chamado *marketing estratégico* é preocupante, visto que a globalização ampliou e evidenciou diversos tipos de assimetria (Hirst e Thompson, 2002), especialmente em economias tidas como menos desenvolvidas (Gentry *et al.*, 1995). Isso explica o crescente interesse de pesquisadores por insatisfação do consumidor (Bougie *et al.*, 2003; Chauvel, 2000) e por abordagens críticas extremas em marketing (veja Burton, 2001). Esses interesses recentes ecoam questionamentos históricos sobre a relevância da área e do poder efetivo do marketing para e na grande empresa e na sociedade (Hunt e Lambe, 2000; Varadarajan e Jayachandran, 1999; Brownlie *et al.*, 1999).

Nesse contexto marcado por contradições, o âmbito da estratégia de *marketing* reassume central importância para a área por traduzir dois importantes objetivos: (a) elevar a autonomia do marketing dentro da grande empresa, e (b) transferir o controle estratégico do marketing da alta hierarquia para os praticantes próximos ao mercado (Wind e Robertson, 1983; Greenley, 1989). Apesar de esses objetivos terem sido esquecidos pela literatura contemporânea, este artigo mostra que eles ganharam importância a partir do início dos anos 1990 devido a assimetrias evidenciadas e ampliadas pela globalização.

O autor deste artigo mostra por que o conceito de OPM é um dos principais obstáculos ao desenvolvimento do âmbito da estratégia de *marketing* e como os antecedentes históricos e as implicações correspondentes podem ser atenuados por meio da constituição de uma agenda brasileira de pesquisa que deve ser aplicada no Brasil e pode ser aplicada em outros contextos.

EM DEFESA DA CONSTITUIÇÃO DE UMA AGENDA DE PESQUISA NO BRASIL

Nesta seção mostra-se que o desenvolvimento de agendas de pesquisa em estratégia de *marketing* é particularmente importante em países tidos como menos desenvolvidos, tais como o Brasil, devido a dois tipos de assimetria que foram evidenciados e ampliados pela globalização, quais sejam: assimetria de mercado e assimetria acadêmica.

Assimetria de mercado

A constituição de agendas locais de pesquisa em estratégia de *marketing* é fundamental em países como o Brasil porque, em termos históricos, as relações de poder entre empresas e consumidores são bem mais assimétricas em economias menos desenvolvidas do que nas mais desenvolvidas (Souza, 2003; Churchill e Peter, 2000). A globalização ampliou e tornou evidente esse problema. Enquanto certos consumidores em economias mais desenvolvidas chegam a usar o ato de consumir como ato político em resposta ao crescente poder das corporações (Korten, 2001), os consumidores no Brasil, por exemplo, ainda não obtiveram o adequado reconhecimento de seus direitos legais, apesar dos grandes avanços obtidos a partir da efetivação do Código de Defesa do Consumidor, em 1990.

As estratégias de *marketing* das grandes corporações costumam ser abusivas em economias tidas como menos desenvolvidas por não seguirem os princípios de *marketing* (Sethi e Post, 1979). Esse quadro vem ficando cada mais preocupante devido ao avanço da globalização e da correspondente disseminação de práticas e discursos baseados nas idéias de "livre mercado" e de "livre empresa". Isso ajudou a elevar, de forma exagerada, o poder político e econômico das grandes corporações em relação aos consumidores e mesmo aos governos locais, em detrimento do poder relativo dos princípios de *marketing* dentro dessas empresas.

Esse cenário de assimetria faz com que a implementação de um dos mais importantes princípios estratégicos do *marketing* nesse contexto da globalização deixe de ser atendido. As empresas devem não meramente satisfazer os consumidores, mas devem não abusar deles, o que é particularmente mais fácil para as empresas de grande porte em países pobres, onde os consumidores têm menos chances de usar sua condição como instrumento político. O atendimento das necessidades desses consumidores deve resultar não só em desempenho superior das empresas, mas deve também contribuir para o desenvolvimento socioeconômico (veja Bloom e Greyser, 1981).

Correspondentemente, apesar do argumento dominan-

te de que, devido ao advento da globalização, vivemos atualmente em um mundo "sem fronteiras" e sem ideologias políticas (Sheth, 1992), o *marketing* em países com diferentes níveis de desenvolvimento – como historicamente defendido por autores vinculados ao *macromarketing* (Bartels e Jenkins, 1977; Dholakia e Nason, 1984) e ao *marketing* comparado (Boddewyn, 1981) – deve ter perspectivas e elaborar agendas específicas de pesquisa. Este artigo argumenta que a pesquisa no âmbito de estratégia de *marketing* não deve meramente copiar as agendas dominantes estabelecidas nos Estados Unidos.

Assimetria acadêmica

O quadro de assimetria de mercado trazida pela globalização também se observa no contexto da academia. A produção acadêmica em *marketing* no Brasil é majoritariamente subordinada ao que é produzido nos Estados Unidos (Vieira, 2003). Esse quadro se observa em quase todos os países, e não apenas na área de Marketing. A hegemonia dos Estados Unidos na área de Administração tem crescido no contexto da globalização e provocado reações em muitos países, inclusive nos Estados Unidos (Boyacigiller e Adler, 1991).

Dentre as justificativas para que acadêmicos de *marketing* no Brasil desafiem esse quadro de assimetria, destacamos duas. Primeiro, porque, conforme reconhecido até mesmo por alguns de seus principais construtores e beneficiários, o sistema de *marketing* norte-americano tem sido acusado por alguns de "acrescentar vários 'males' à sociedade como um todo" (Kotler e Armstrong, 1999, p. 476). Segundo, porque essa hegemonia acadêmica não se traduz necessariamente em relevância. Autores baseados em alguns países da Europa argumentam que ao longo das últimas décadas a "teoria geral de gerência de marketing não teve nenhum desenvolvimento substancial" (Gummesson, 2001, p. 29) e que a disciplina não "atingiu nem a utopia acadêmica de *status* científico nem melhorou significativamente as práticas dos gerentes da área" (Brown, 1996, p. 257).

Importantes pesquisadores baseados nos Estados Unidos também vêm fazendo críticas à relevância da área. Esses autores não têm sido ouvidos com a devida atenção porque também enfrentam os efeitos da assimetria acadêmica dentro dos Estados Unidos.

É consenso entre esses autores que a principal causa da baixa relevância do conhecimento dominante em *marketing* é a dominância do positivismo estatístico na área. O positivismo distancia acadêmicos de praticantes (Day e Montgomery, 1999), e, ao se tornar um obstáculo para o "pluralismo crítico" (Hunt, 1994), amplia o quadro de assimetria acadêmica e impede que "a sociedade, os estudantes, a prática de *marketing* e a academia" (Hunt, 1994, p. 22) sejam igualmente reconhecidos pela área.

Esse quadro explica por que pesquisadores europeus argumentam que o conhecimento acadêmico em OPM produzido nos Estados Unidos, independentemente das diferentes correntes seguidas (Lafferty e Hult, 2001), é irrelevante por ser baseado em manipulações estatísticas de variáveis escolhidas *à la carte* pelos pesquisadores (Harris, 2002; Henderson, 1998; Piercy, 2002; Wensley, 1995). Esse tipo de conhecimento, além de esvaziar o argumento de que o conceito de OPM é fundamentado na idéia de implementação, mascara as influências do pesquisador e de suas teorias sobre os resultados empíricos (Kuhn, 1970) e reforça os mitos da "observação objetiva da realidade" (Anderson, 1983, p. 20) e da "neutralidade científica" na área (Desmond, 1995).

Outro problema é que a pesquisa dominante em OPM desconsidera questões de poder e de política – dentre outras razões, por marginalizar outras epistemologias acadêmicas – que são centrais para a área de estratégia (Whittington, 2001) e para o âmbito de estratégia de *marketing* (Morgan e Strong, 1998).

Mais especificamente, a pesquisa em OPM desloca e enfraquece duas importantes agendas de pesquisa que foram propostas nos anos 1980 nos Estados Unidos. A primeira argumentava que o tradicional foco da disciplina na gerência de *marketing* – centrado na formulação do *marketing mix* – seria substituído pelo foco na estratégia de *marketing* – centrado na busca de vantagem de longo prazo (Wind e Robertson, 1983) devido à necessária ascensão do *marketing* na grande empresa. A segunda argumentava que, por meio do desenvolvimento do âmbito de estratégia de *marketing*, a área teria papel central para o desenvolvimento de teorias e práticas em estratégia (Day e Wensley, 1983).

A literatura dominante em OPM enfraqueceu essas agendas, e isso influenciou as agendas de pesquisa em outros contextos. Tal fato vem contribuindo tanto para reduzir a relevância da disciplina nesses contextos quanto para enfraquecer as agendas de pesquisa em estratégia de *marketing*.

Agendas locais de pesquisa e as assimetrias

Uma das razões da enorme influência da academia dos Estados Unidos no cenário mundial na área de Marketing é o papel cumprido pelo Marketing Science Institute (MSI) e pela American Marketing Association (AMA). A preocupação central dessas instituições não é somente a produção acadêmica, mas principalmente a construção de agendas de pesquisa e a disseminação de conhecimento. O papel dessas instituições se intensificou recentemente

devido ao advento da globalização, e isso ajuda a explicar, em alguns países da Europa, o crescimento da literatura crítica na área (Burton, 2001) e as críticas contundentes quanto às agendas de pesquisa construídas nos Estados Unidos (veja Wensley, 2000).

Tampouco surpreende que os trabalhos em Marketing publicados no Brasil não desafiem o *status quo* da área. Desafiar o conhecimento dominante na área é muito difícil, mesmo dentro dos Estados Unidos. Isso exige que o pesquisador lide de forma franca com as seguintes questões: (a) a quem interessa a pesquisa?; (b) para que a pesquisa?; e (c) a pesquisa é boa ou ruim da perspectiva de quem? (Wensley, 1998, p. 83; Dholakia e Nason, 1984, p. 50).

Preocupados há mais tempo com essas questões de relevância e contando com mais recursos do que os pesquisadores de países tidos como menos desenvolvidos, é crescente o número de pesquisadores, em alguns países da Europa, que desafia o *status quo* da área e promove agendas locais de pesquisa. Dentre os argumentos mobilizados por esses pesquisadores, três merecem destaque: (a) o Marketing não é uma ciência "universal" ou "neutra"; (b) a pesquisa deve contemplar as características sociais, políticas, econômicas e culturais locais; e (c) a relevância da disciplina deve focar principalmente os interesses dos praticantes e da sociedade e não exclusivamente os dos acadêmicos (Brownlie *et al*., 1999).

A maioria dos pesquisadores nos Estados Unidos tem ignorado as críticas publicadas na Europa e prossegue numa postura extremamente otimista acerca da expansão da economia de mercado e da importância estratégica da disciplina para as grandes empresas no contexto da globalização. A difusão de pesquisa em OPM ao longo dos anos 1990 e a exportação mais recente do conceito para organizações públicas e economias emergentes (Cervera *et al*., 2001), inclusive para países do Leste Europeu, e de agendas de pesquisa são resultantes dessa postura.

Esse quadro contemporâneo de disputas e de assimetria reproduz a própria história da área nos Estados Unidos. A seguir, desenvolve-se uma análise sócio-histórica da evolução da disciplina nos Estados Unidos para se mostrar como e por que o conceito de OPM enfraqueceu a importância de questões de política e de poder que eram centrais nas agendas de pesquisa em estratégia de *marketing*.

UMA REVISÃO CRÍTICA DA LITERATURA

Esta seção é dividida em três partes. Na primeira, desenvolve-se uma breve análise histórica do *marketing* nos Estados Unidos. Na segunda parte, analisa-se a evolução da disciplina no contexto da Guerra Fria. Na terceira, apresenta-se uma análise sócio-histórica do conceito de OPM.

Uma análise sócio-histórica do marketing

O *marketing* é importante demais nos Estados Unidos para ser desafiado por pesquisadores de países tidos como menos desenvolvidos. Pesquisadores e instituições nesses países enfrentam ao menos três obstáculos: (a) como obter reputação sem reproduzir ou citar a literatura dominante produzida nos Estados Unidos? (Chandy, 2003); (b) como publicar trabalhos nos principais periódicos e congressos acadêmicos? (Whitley, 1984); (c) como obter a colaboração e os recursos de grandes empresas estrangeiras sem privilegiar o conhecimento dominante? (Sharrock, 2000; Zell, 2001).

Por outro lado, cabe destacar que diversos autores importantes, mesmo nos Estados Unidos, estão criticando abertamente a baixa relevância da disciplina e a resistência das empresas em implementar os princípios construídos pela academia (Brownlie *et al*., 1999; Piercy, 1998; Varadarajan e Jayachandran, 1999; Wensley, 1995). As críticas se concentram na influência do positivismo estatístico na área (Day e Montgomery, 1999; Hunt, 1994) e no desprezo da academia dos Estados Unidos por questões de poder e de implementação (Bonoma, 1985; Dibb e Stern, 2000; Whittington e Whipp, 1992).

Esses dois problemas são historicamente interdependentes. O processo de "cientificação" da área e o imperativo do *publish or perish* (Wilkie e Moore, 2003) que se estabeleceu a partir do início dos anos 1970 nos Estados Unidos ajudaram a enfraquecer o interesse por questões de implementação e de poder. Tais questões eram tidas como importantes para agendas de pesquisa até o final dos anos 1980 nos Estados Unidos por pesquisadores focados no âmbito de estratégia de *marketing* (Day e Wensley, 1983; Driver e Foxall, 1986; Walker e Ruekert, 1987). A partir do início dos anos 1990, essas questões foram deslocadas e esquecidas. Para isso, teve central importância a campanha de "propaganda" em favor do conceito de OPM veiculada no *Journal of Marketing* (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990) e em importantes periódicos de gerência, tais como a *Harvard Business Review* e a *California Management Review* (veja Ottensen e Gronhaug, 2002).

Pesquisadores preocupados em constituir agendas de pesquisa no Brasil devem, por conseguinte, reconhecer que o conhecimento acadêmico não é imaculadamente neutro nem mesmo nos Estados Unidos. Vieira (2003), por exemplo, argumenta que os pesquisadores no Brasil deveriam produzir pesquisa local porque o domínio da produção acadêmica dos Estados Unidos vem afastando

os pesquisadores brasileiros de seu próprio contexto. Essa questão cultural, ou intercultural, não é a única a ser considerada no Brasil por aqueles que buscam a constituição de agendas de pesquisa porque os pesquisadores nos Estados Unidos também são afetados pelo tipo de conhecimento dominante produzido nesse país e pelo quadro correspondente de assimetria acadêmica.

Por conseguinte, a constituição de agendas de pesquisa no Brasil não deve ser guiada tão e somente pela aversão à academia norte-americana ou pelo propósito de construir conhecimento que seja "culturalmente" adequado. A constituição de agendas no Brasil deve contemplar agendas de pesquisa não dominantes nos Estados Unidos (veja, por exemplo, Varadarajan, 1992), e também uma análise mais profunda a respeito de mecanismos e interesses que ajudam a construir o conhecimento dominante em *marketing* nos Estados Unidos.

A literatura mais recente em Administração tem argumentado com freqüência que os pesquisadores, seus interesses e seus textos são, de alguma forma, influenciados pelo contexto (Alvesson e Sköldberg, 2000; Easterby-Smith *et al.*, 1999). Análises recentes têm mostrado que a hegemonia da academia norte-americana em Administração é explicada, dentre outros fatores, por interesses de colonização e de dominação ideológica (Caldas e Wood, 1997; Locke, 1996; Wensley, 2000). Conseqüentemente, é importante reconhecer por que a academia dos Estados Unidos produz e exporta certo tipo de conhecimento em Marketing.

Um dos mais conhecidos vieses culturais nos Estados Unidos é a sede do novo. No meio acadêmico, "o velho é descartado como obsoleto" (O'Shaughnessy, 1985, p. 24-25) e a novidade é confundida com relevância. Para muitos, essa obsessão pelo novo é explicada pela busca de liderança científica. Essa obsessão ajuda a explicar por que os pesquisadores nos Estados Unidos desprezam o contexto, a história, o governo e outras influências em seus textos e pesquisas (Boyacigiller e Adler, 1991; Savitt, 2000).

Disciplina de Marketing no contexto da Guerra Fria

Logo após a Segunda Guerra Mundial, e no contexto da Guerra Fria, as grandes empresas enfrentavam forte oposição dentro dos Estados Unidos devido ao temor de que monopolizassem os mercados e promovessem abusos contra consumidores, trabalhadores e governos (Dunlop, 1980). Naquela época, as grandes empresas queriam ser vistas como instituições mais sólidas e confiáveis do que o Estado, e ainda capazes de liderar a promoção de desenvolvimento e bem-estar social nos Estados Unidos e, eventualmente, em outros países.

Nesse contexto histórico, foram estabelecidas bases científicas para um novo capitalismo, *made in USA*, liderado por grandes empresas (Chandler, 1962). Esse capitalismo gerencial (Chandler, 1977) seria governado pela "mão visível" dos gerentes assalariados das grandes empresas, não por membros do governo, de famílias ou da elite financeira. Esses gerentes, apoiados nos princípios do método científico e nos ideais de democracia e meritocracia, passaram a ser descritos na literatura norte-americana como os principais agentes da economia. A grande empresa, que passou a ser descrita como instituição mais eficiente do que o mercado ou que o Estado, e o gerente assalariado eram descritos como os responsáveis pelo extraordinário desempenho econômico dos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial (Locke, 1996).

Os conceitos de *marketing* e de orientação para o *marketing*, apoiados em agendas de pesquisa específicas focadas na ciência do comportamento do consumidor (Tadajewski, 2006), ajudaram a solidificar a idéia de que o mercado era complexo demais para ser manipulado ou controlado por grandes empresas. Esses conceitos e idéias facilitaram a expansão da grande empresa nos Estados Unidos e em outros países, e também a exportação de produtos/serviços e idéias *made in USA*.

A teoria de sistema mundial, não obstante a forma simplificada com que dominados e dominadores são representados, ajuda a explicar o processo de internacionalização do conhecimento acadêmico de *marketing* durante a Guerra Fria. Essa teoria divide o mundo entre o centro hegemônico e a periferia. O centro assume responsabilidades de "direção" e transfere suas teorias sociais e convicções ideológicas "para os Estados periféricos, os quais, por sua vez, remodelam suas instituições de acordo com o centro" (Locke, 1996, p. 36).

Imediatamente após a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos detinham 75% do PIB do planeta, e nas duas décadas seguintes suas corporações multinacionais dominaram o comércio internacional (Boyacigiller e Adler, 1991). O conceito de *marketing*, tido como universal nos Estados Unidos e em outros países, ajudou a sedimentar a idéia de que qualquer mercado de consumidores era complexo demais para ser manipulado por grandes empresas, mesmo em economias menos desenvolvidas. Aproveitando esse conceito, as estratégias corporativas das grandes empresas puderam mais facilmente implementar estratégias focadas no bloqueio da concorrência e na dominação dos mercados, tanto no exterior quanto nos Estados Unidos (Knights e Morgan, 1991; Whittington, 2001).

Essa contradição não se transformou em problema político maior porque havia o apoio do governo. Uma das

principais estratégias do governo dos Estados Unidos na Guerra Fria consistia em construir e exportar representações científicas que ajudassem a impedir que indivíduos, inclusive acadêmicos, fossem atraídos pela representação construída e difundida pelo principal "inimigo" do capitalismo americano: um mundo governado por um Estado que monopoliza a produção de bens e serviços para atender não a necessidades e desejos de indivíduos, mas sim a direitos coletivos. Esse "inimigo" também usava o conhecimento científico para defender sua ideologia. Esse cenário de disputas e interesses ajuda a explicar por que a área de Marketing nos Estados Unidos se sentiu obrigada "a provar a si mesma ser 'mais científica do que a ciência' por meio do uso de 'métodos rigorosos'" (Alvesson e Willmott, 1996, p. 120).

Esse quadro influenciou as agendas de pesquisa nos Estados Unidos (veja Tadajewski, 2006) e, subseqüentemente, em outros países. Isso ajuda a explicar por que a pesquisa em comportamento do consumidor seguiu uma trajetória de positivismo extremo e tornou-se a principal "vitrine" da área nos Estados Unidos, e também por que os âmbitos do *macromarketing* e da política pública de *marketing* foram discriminados (veja Wilkie e Morre, 2002).

A academia norte-americana de Marketing acabou ajudando a construir uma representação extrema de mundo e de mercado ao longo da Guerra Fria. Esta se baseava em relações justas de troca entre *consumidores livres* e *empresas livres* governadas por gerentes assalariados e competentes. Essa representação de mercado e de mundo reproduzia os discursos de mercado livre, livre empresa e consumidor livre (Sassower, 1988) que foram mobilizados nos Estados Unidos para defender e facilitar a exportação de determinado tipo de capitalismo (Gilpin, 1987). Ela suprimia as teorias concorrentes que ressaltavam as "estruturas de dominação e exploração que moldavam e mediam os relacionamentos" de mercado (Alvesson e Willmott, 1996, p. 120).

Essa representação era composta por três princípios fundamentais: (a) os indivíduos satisfazem suas necessidades e seus desejos por meio do consumo e da livre escolha; (b) os gerentes das empresas livres promovem o desenvolvimento socioeconômico por meio do atendimento às necessidades e desejos dos consumidores, e (c) o Estado cria incentivos e algumas poucas regras para não intervir nesse mercado de trocas. Ela não foi muito difícil de se construir, não apenas porque os pesquisadores estavam influenciados pela ideologia da Guerra Fria, mas também por causa da substancial influência econômica e política das grandes corporações e do governo sobre a academia dos Estados Unidos (Roszak, 1968; Philo e Miller, 2001).

Esses princípios extremos desprezaram outros tipos de capitalismo e de mercado, tais como aqueles observados em países como a França ou o Japão (Gilpin, 1987). Isso ajuda a explicar por que o *marketing*, tal como construído nos Estados Unidos, enfrentou e continua enfrentando tantas dificuldades para ser assimilado na Europa.

No contexto da Guerra Fria, os conceitos de *marketing* e de orientação para *marketing* tiveram importância estratégica tanto para as grandes corporações quanto para o governo dos Estados Unidos. Esses conceitos enfraqueceram a principal "teoria rival" da época, que afirmava que uma economia política sem um mercado livre e monopolizada (ou mesmo regulada, como em diversos países da Europa e no Japão) pelo Estado pudesse ser a mais benéfica para cidadãos e trabalhadores.

No final das contas, embora fossem apresentados como relevantes para consumidores e eventualmente para praticantes, os conceitos de *marketing* e de orientação para o *marketing* eram de fato relevantes especialmente para o governo dos Estados Unidos e para a maioria das grandes empresas. O papel ideológico desses conceitos ajuda a explicar por que a constituição de agendas de pesquisa na área de *marketing* tornou-se um tabu em países tidos como menos desenvolvidos.

Apoiados por acadêmicos sediados em diversos países, esses conceitos ajudaram a reduzir resistências de governos, cidadãos e acadêmicos locais à entrada das grandes corporações e de seus produtos, interesses e outras bagagens ideológicas. Isso ajuda a explicar por que na Europa o *marketing* ainda é tido mais como ideologia do que como conceito (Brownlie e Saren, 1992). E porque autores mais críticos classificam o *marketing* como a disciplina da Administração "para a qual a teoria crítica (e tradições intelectuais relacionadas) mais pode contribuir e também aquela em que é mais fraca a influência da análise crítica" (Alvesson e Willmott, 1996, p. 128).

Cabe destacar, entretanto, que os consumidores e praticantes de *marketing* nos Estados Unidos (Barksdale e Darden, 1972) manifestaram descrença quando os acadêmicos e as grandes corporações anunciaram que o princípio de que "você pode ter o carro da cor que quiser desde que seja preta" – e de que a correspondente *orientação para a produção* e *orientação para vendas* (Kotler e Armstrong, 1999; Fullerton, 1988) – estavam sendo definitivamente substituídos pela orientação para o *marketing* devido aos benefícios advindos dessa nova orientação para as grandes empresas e, conseqüentemente, para a sociedade.

Essas manifestações não foram valorizadas pelos acadêmicos não somente por causa dos interesses políticos e econômicos que predominavam na época, mas principalmente porque eles se sentiam, profissional e ideologicamente, obrigados a desafiar preconceitos históricos contra grandes empresas, *marketing* e *marketers* (Steiner, 1976). Na economia capitalista mais poderosa do mundo, esses acadêmicos de *marketing* acabaram se transformando em autoridades intelectuais (Hughes, 1980). Além disso, a afluência econômica da classe média nos Estados Unidos, o elevado desempenho econômico das grandes empresas – explicado em grande parte não exatamente pela aplicação dos princípios científicos fornecidos pela academia de administração, mas principalmente pelos benefícios advindos do Plano Marshall (Gilpin, 2004) – e a ascensão socioeconômica da classe gerencial atenuaram naquela época as manifestações de descrença e oposição, e também ajudaram a moldar a percepção dos acadêmicos de *marketing*.

O fortalecimento do consumerismo como movimento organizado contra os abusos das grandes empresas nos Estados Unidos também não foi valorizado porque a maioria dos pesquisadores estava comprometida com agendas de pesquisa focadas no ideal de satisfação do consumidor e descomprometida com o âmbito de políticas públicas de *marketing* (Hollander *et al*., 1999).

Cabe destacar, entretanto, que tanto o movimento do consumerismo quanto a evolução da disciplina nos Estados Unidos (Bloom e Greyser, 1981) foram diretamente influenciadas pelo governo de John Kennedy, no início da década de 1960. A legislação correspondente, que tinha como principal objetivo coibir os abusos das grandes empresas sobre os consumidores (veja Churchill e Peter, 2000), foi de central importância para a constituição de departamentos de Marketing dentro das grandes empresas e para o fortalecimento acadêmico da área. A resistência da alta hierarquia aos princípios "altruístas" de *marketing* ao longo dos anos 1970 ajuda a explicar por que o âmbito da estratégia de *marketing* foi apontado nos anos 1980 como de central importância para a implementação de tais princípios.

A influência do governo no mercado e a importância política do domínio da estratégia de *marketing* nas grandes empresas foram esquecidas a partir de meados dos anos 1980, quando foi iniciado um extenso e profundo processo de reforma do Estado nos Estados Unidos. Este resultou em um conjunto de políticas de desregulamentação de mercados e o conseqüente fortalecimento das grandes empresas (Tiemstra, 1992).

O anúncio do fim da Guerra Fria no início dos anos 1990 não apagou na academia os mecanismos, estruturas, interesses e discursos correspondentes (Gray, 2002). Segundo alguns autores, a globalização e as "forças de mercado" reduziram ainda mais a autonomia da academia norte-americana (Frank, 2002; Klein, 2000; Philo e Miller, 2001; Zell, 2001). Isso ajuda a explicar o poder alcançado pelo conceito de OPM e pelo discurso subjacente de "mercado livre" em curto período, a partir do início dos anos 1990.

Uma análise do conceito de OPM no contexto da globalização

Antes de analisarmos a constituição do conceito de OPM, cabe ressaltar que a exportação para a Europa de conhecimento de *marketing* construído nos Estados Unidos tem sido problemática. Tanto os consumidores como os acadêmicos locais, influenciados também pela Guerra Fria e por um contexto político-econômico em que a grande empresa tem menos poder político do que nos Estados Unidos, questionaram e continuam questionando a relevância e a legitimidade da disciplina (Arndt, 1985; Brownlie e Saren, 1992; Dickinson *et al*., 1988).

Dois pontos de interesse para esta seção são o não-alinhamento de alguns acadêmicos europeus ao conceito de OPM e a insistência em problematizar questões de implementação e de relevância (veja Brownlie e Saren, 1997; Henderson, 1998; Piercy, 2002; Wensley, 1995; Whittington e Whipp, 1992).

O imenso volume de textos e discursos sobre a globalização produzido e publicado nos Estados Unidos estabeleceu, a partir do início dos anos 1990, o entendimento de que, sem os temores e as tensões causadas pela Guerra Fria, as grandes empresas estariam livres das restrições impostas por Estados e governos nacionais. As grandes corporações poderiam a partir de então atuar de forma mais efetiva em praticamente todos os países ou mercados – os participantes do chamado mercado global – e liderar o processo de desenvolvimento pleno do capitalismo em detrimento de outros tipos nacionais de capitalismo (veja Radice, 2000).

Países e culturas foram transformados em mercados e consumidores, e foram retratados como indivíduos que poderiam aproveitar os privilégios desse novo "mercado sem fronteiras". Nos Estados Unidos, essa representação de mundo global foi acompanhada de um significado particular de autoridade e hegemonia porque essa nova realidade mostrava que a guerra entre mercado e Estado teria sido vencida pelo primeiro.

De fato, o ocaso da Guerra Fria e o advento da glo-

balização foram marcados nos Estados Unidos por uma atmosfera de euforia e vitória parecida com aquela experimentada após a Segunda Guerra Mundial. Essa atmosfera e os discursos correspondentes construídos no início dos anos 1990 ajudam a explicar por que acadêmicos de marketing perderam o interesse pelas agendas de pesquisa em estratégia de *marketing* nos anos 1980.

Mais especificamente, os discursos de que as grandes corporações estavam sob grande risco por terem que competir em mercados desconhecidos e com empresas de outras origens nacionais levaram à construção de representações extremas de competição. A idéia de que a estratégia das empresas no mercado "global" deveria ser o mais coesa possível devido ao regime de hipercompetição facilitou o abandono de questões políticas entre os níveis da estratégia de *marketing* e da estratégia corporativa (veja, por exemplo, Menon *et al*., 1999).

Pesquisa em OPM confirma a idéia de que nessa nova realidade o departamento de Marketing não faz mais sentido. Porém, os pesquisadores ignoram a proposição de que o departamento não faz mais sentido porque o *marketing* se tornou irrelevante (Brown, 1996; Shaw, 1999) ou foi colonizado pela alta hierarquia (Day, 1992; Hooley *et al*., 2005). Pesquisa focada em OPM enfraquece essas questões políticas e de poder, de central importância para o âmbito da estratégia de *marketing*, por meio da imposição de dois pressupostos problemáticos: (a) todos são responsáveis pelo *marketing* na grande empresa, e (b) a alta hierarquia garante a necessária coesão interna e a implementação dos princípios correspondentes (veja Achrol e Kotler, 2000; Jaworski e Kohli, 1993; Narver e Slater, 1990; Webster, 1992).

Além de ignorar as disputas históricas entre o departamento de Marketing e a alta hierarquia, que foram ressaltadas pelo âmbito da estratégia de *marketing* (Boxer e Wensley, 1986; Day e Wensley, 1983; Driver e Foxall, 1986), o conceito de OPM reforça e amplia as ideologias de *mercado livre*, *empresa livre* e *consumidores livres* construídas na Guerra Fria.

Tendo em vista as assimetrias contemporâneas que vêm sendo ampliadas e evidenciadas pelas grandes corporações devido à proliferação de estratégias focadas na dominação de mercados, inclusive de governos, e no bloqueio da concorrência, e devido também à crescente influência dessas corporações nas agendas de pesquisa na área de Marketing, argumenta-se neste artigo que uma agenda brasileira de pesquisa em estratégia de *marketing* deve ter como um dos focos principais a problematização do crescente poder político e econômico das grandes corporações no contexto da globalização, em especial em economias tidas como menos desenvolvidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo mostrou que conhecimento dominante de *marketing* não pode ser tido como neutro, nem mesmo nos Estados Unidos. Por meio de uma abordagem histórica de análise, o autor mostrou que, assim como ocorrera com os conceitos de *marketing* e orientação para o *marketing* no contexto da Guerra Fria, o conceito de OPM reproduz, no contexto da globalização, interesses que devem ser desafiados, principalmente em países tidos como menos desenvolvidos.

O conceito de OPM ajudou a enfraquecer o âmbito da estratégia de *marketing* e também o interesse de pesquisadores por questões de poder e de implementação, primeiramente nos Estados Unidos e em seguida em diversos países. Este artigo mostrou que a área de Marketing é importante demais em países mais desenvolvidos, tanto para as grandes empresas quanto para o Estado e para a sociedade. Todavia, isso não pode justificar a omissão de se elaborarem agendas de pesquisa em países tidos como menos desenvolvidos. O artigo mostrou que a constituição de agendas de pesquisa no Brasil não deve necessariamente se basear na aversão à academia norte-americana nem se restringir ao mero esforço de adaptar às características locais o conhecimento dominante produzido e publicado nos Estados Unidos.

O conceito de OPM é um obstáculo central para a constituição de agendas de pesquisa em estratégia de *marketing*. No contexto da globalização, esse conceito reproduz o discurso de *mercado livre* e legitima de forma particular a transferência de poder do departamento de Marketing para a alta hierarquia. Essa questão é de central importância não somente para corporações globais e para seus praticantes, mas também para a sociedade e para o Estado, especialmente em países tidos como menos desenvolvidos.

Tendo em vista o argumento de que algumas estratégias de *marketing* de grandes empresas – as quais não seguem os princípios fundamentais do *marketing* – costumam causar sérios problemas em países tidos como menos desenvolvidos, a agenda de pesquisa delineada neste artigo pode ajudar a produzir conhecimento relevante não somente para consumidores e praticantes de *marketing*, mas também para governos e sociedades locais. Pesquisadores poderiam, por exemplo, tentar compreender como e por que os praticantes de *marketing*, a despeito do discurso

de OPM, conseguem evitar, total ou parcialmente, a colonização do domínio da estratégia de *marketing* pela alta hierarquia das grandes empresas. Sob uma perspectiva que privilegia tanto questões de poder quanto de política, essas investigações deveriam também avaliar o impacto desse tipo de resistência sobre o "desempenho" segundo as perspectivas da empresa, do consumidor, da sociedade e do governo.

Ao promover a investigação de processos de implementação por meio de abordagens epistemológicas que desafiam o positivismo estatístico, essas pesquisas podem ajudar a evitar a cientificação excessiva da área que se verificou nos Estados Unidos e também a aproximar os pesquisadores da área ao âmbito da política pública e do *macromarketing*.

Algumas sugestões, apresentadas de forma resumida a seguir devido às limitações de espaço, podem guiar a constituição dessa agenda brasileira de pesquisa em estratégia de *marketing*:

a) promover pesquisas focadas na análise sócio-histórica da área para evitar tanto a adesão total quanto a aversão total ao conhecimento dominante produzido e publicado nos Estados Unidos;
b) promover a aproximação de pesquisadores e instituições locais a acadêmicos e instituições que desenvolvam agendas de pesquisa (na Europa e nos Estados Unidos, por exemplo) que desafiam o conhecimento dominante em *marketing*;
c) promover investigações focadas em identificar como e por que as estratégias de *marketing* conduzidas por departamentos de Marketing de grandes empresas estrangeiras orientadas para o mercado conseguem (ou não) desafiar o âmbito da estratégia corporativa para implementar princípios fundamentais de *marketing* no Brasil. Que as empresas não se limitem a satisfazer os consumidores, mas também que não abusem deles. E que o atendimento das necessidades desses consumidores resulte em desempenho superior para as empresas e em desenvolvimento socioeconômico;
d) promover orientações de pesquisa que permitam afastar os pesquisadores dos interesses das cúpulas empresariais, aproximando-os de outros pesquisadores, praticantes e consumidores;
e) promover pesquisas que reconheçam a importância do Estado e do âmbito das políticas públicas na esfera da estratégia de *marketing* no Brasil;
f) promover pesquisas focadas em implementação da estratégia de *marketing* e do conceito de OPM por meio de diferentes tipos de pesquisa *qualitativa*.

AGRADECIMENTOS

O autor agradece aos avaliadores deste artigo pelos comentários, críticas e sugestões feitas. Mais especificamente, agradece a um dos avaliadores pela sugestão de que o título deste trabalho deveria se referir a uma agenda brasileira de pesquisa, em vez da denominação original de "agenda de pesquisa no Brasil". Finalmente, o autor agradece ao CNPq pelo apoio concedido ao projeto que originou este artigo. Todas as suas eventuais falhas são de responsabilidade do autor.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M.; SKÖLDBERG, K. *Reflexive Methodology*. London: Sage, 2000.

ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. *Making Sense of Management*. London: Sage, 1996.

ANDERSON, P. Marketing, scientific progress, and scientific method. *Journal of Marketing*, v. 47, n. 4, p. 18-31, Fall 1983.

ARNDT, J. On making marketing science more scientific: role of orientations, paradigms, metaphors, and puzzle solving. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 3, p. 11-23, Summer 1985.

BARKSDALE, H.; DARDEN, W. Consumer attitudes towards marketing and consumerism. *Journal of Marketing*, v. 36, p. 28-35, 1972.

BARTELS, R.; JENKINS, R. Macromarketing. *Journal of Marketing*, v. 41, n. 4, p. 17-20, 1977.

BLOOM, P.; GREYSER, S. The maturing of consumerism. *Harvard Business Review*, v. 59, n. 6, p. 130-139, 1981.

BODDEWYN, J. Comparative marketing: the first twenty-five years. *Journal of International Business Studies*, v. 12, n. 1, p. 61-79, 1981.

BONOMA, T. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing*, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.

BOUGIE, R.; PIETERS, R.; ZEELENBERG, M. Angry customers don't come back, they get back: the experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 31, n. 4, p. 377-393, 2003.

BOXER, P.; WENSLEY, R. The need for middle-out development of marketing strategy. *Journal of Management Studies*, v. 23, n. 2, p. 189-204, 1986.

BOYACIGILLER, N.; ADLER, N. The parochial dinosaur: organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 2, p. 262-290, 1991.

BROWN, S. Art or Science? Fifty years of marketing debate. *Journal of Marketing Management*, v. 2, n. 1, p. 243-267, 1996.

BROWNLIE, D.; SAREN, M. Beyond the one-dimensional marketing manager: the discourse of theory, practice and relevance. *International Journal of Research in Marketing*, v. 14, n. 2, p. 147-161, 1997.

BROWNLIE, D.; SAREN, M. The four P's of the marketing concept: prescriptive, polemical, permanent and problematical. *European Journal of Marketing*, v. 26, n. 4, p. 34-48, 1992.

BROWNLIE, D.; SAREN, M.; WHITTINGTON, R.; WENSLEY, R. (Eds.). *Rethinking Marketing*. London: Sage, 1999.

BURTON, D. Critical marketing theory: the blueprint? *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 5/6, p. 722-735, 2001.

CALDAS, M.; WOOD JR., T. For the English to see: the importation of managerial technology in late 20th century. *Organization*, v. 4, n. 4, p. 517-534, 1997.

CERVERA, A.; MOLLÁ, A.; SANCHEZ, M. Antecedents and consequences of market orientation in public organizations. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 11/12, p. 1259-1286, 2001.

CHANDLER, A. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHANDLER, A. *The Visible Hand*. Cambridge, MA: Harvard University, 1977.

CHANDY, R. Research as innovation: rewards, perils, and guideposts for research and reviews in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 31, n. 3, p. 351-355, 2003.

CHAUVEL, M. *Consumidores insatisfeitos* – Uma oportunidade para as empresas. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

CHURCHILL JR, G.; PETER, J. *Marketing* – Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

CRAVENS, D. Implementation strategies in the market-driven strategy era. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 26, n. 3, p. 237-241, 1998.

DAY, G. Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.

DAY, G.; MONTGOMERY, D. Charting new directions for marketing. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 4, p. 3-13, 1999.

DAY, G.; WENSLEY, R. Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, v. 47, n. 4, p. 79-89, 1983.

DESMOND, J. Reclaiming the subject: deco modifying marketing knowledge? *Journal of Marketing Management*, v. 11, n. 7, p. 721-746, 1995.

DHOLAKIA, N.; NASON, R. Research issues in macro-marketing: a blueprint for progress. *European Journal of Marketing*, v. 18, n. 1, p. 41-55, 1984.

DIBB, S.; STERN, P. Further thoughts on the marketing trifid: the case of marketing orientation. *Journal of Marketing Education*, v. 22, n. 3, p. 214-224, 2000.

DICKINSON, R.; HERBST, A.; O'SHAUGHNESSY, J. The marketing concept and customer orientation. *European Journal of Marketing*, v. 20, n. 10, p. 18-23, 1988.

DOBNI, C.; LUFFMAN, G. Implementing marketing strategy through market orientation. *Journal of Marketing Management*, v. 16, n. 8, p. 895-916, 2000.

DOUGLAS, S.; CRAIG, S. Global marketing myopia. *Journal of Marketing Management*, v. 2, n. 4, p. 155-169, 1986.

DRIVER, J.; FOXALL, G. Marketing strategy in corporate context. *Journal of General Management*, v. 11, n. 3, p. 5-14, 1986.

DUNLOP, J. (Ed.). *Business and Public Policy*. Boston, MA: Harvard University, 1980.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. *Pesquisa gerencial em Administração*. São Paulo: Pioneira, 1999.

FRANK, T. *One Market Under God*. London: Vintage, 2002.

FULLERTON, R. How modern is modern marketing? *Journal of Marketing*, v. 52, n. 1, p. 108-25, 1988.

GENTRY, J.; JUN, S.; TANSUHAJ, P. Consumer acculturation processes and cultural Conflict. *Journal of Business Research*, v. 32, n. 3, p. 129-139, 1995.

GILPIN, R. *O desafio do capitalismo global*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GILPIN, R. *The Political Economy of International Relations*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1987.

GRAY, H. Cold war universities: tools of power or oases of freedom? *Foreign Affairs*, v. 76, n. 2, p. 147-151, 2002.

GREENLEY, G. An understanding of marketing strategy. *European Journal of Marketing*, v. 18, n. 6/7, p. 90-103, 1989.

GUMMESSON, E. Are current research approaches in marketing leading us astray? *Marketing Theory*, v. 1, n. 3, p. 27-48, 2001.

HARRIS, L. Developing market orientation: an exploration of differences in management approaches. *Journal of Marketing Management*, v. 18, n. 7/8, p. 603-632, 2002.

HENDERSON, S. No such thing as marketing orientation – a call for no more papers. *Management Decision*, v. 36, n. 4, p. 45-59, 1998.

HIRST, P.; THOMPSON, G. *Globalização em questão*. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

HOLLANDER, S.; KEEP, W.; DICKINSON, R. Marketing public policy and the evolving role of marketing academics: a historical perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 18, n. 2, p. 265-269, 1999.

HOOLEY, G.; FAHY, J.; GREENELY, G.; BERACS, J.; FONFARA, K.; SNOJ, B. Market orientation in the service sector of the transition economies of Central Europe. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 1/2, p. 86-106, 2003.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson, 2005.

HUGHES, J. *The Philosophy of Social Research*. Longman: London, 1980.

HUNT, S. On rethinking marketing: our discipline, our practice, our methods. *European Journal of Marketing,* v. 28, n. 3, p. 13-25, 1994.

HUNT, S.; LAMBE, J. Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource advantage theory. *International Journal of Management Reviews,* v. 2, n. 1, p. 17-43, 2000.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing,* v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

KERIN, R. In pursuit of an ideal: the editorial and literary history of the Journal of Marketing. *Journal of Marketing,* v. 60, n. 1, p. 1-13, 1996.

KLEIN, N. *No Logo – Taking Aim at the Brand Bullies*. London: Vintage, 2000.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. *Organisation Studies*, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

KOHLI, A.; JAWORSKI, B. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 1-18, 1990.

KORTEN, D. *When Corporations Rule The World*. San Francisco, CA: Berrett-Koeheler, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KUHN, T. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: Chicago University Press, 1970.

LAFFERTY, B.; HULT, G. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 1/2, p. 92-109, 2001.

LOCKE, R. *The Collapse of the American Management Mystique*. New York: Oxford University, 1996.

MENON, A.; BHARADWAJ, S.; ADIDAM, P; EDISON, S. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 3, p. 18-40, 1999.

MOORMAN, C.; RUST, R. The role of marketing. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 2, p. 180-197, 1999.

MORGAN, N.; STRONG, C. Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, v. 32, n. 11/12, p. 1051-1073, 1998.

NARVER, J.; SLATER, S. The effects of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.

O'SHAUGHNESSY, N. Strategy and US cultural bias. *European Journal of Marketing*, v. 19, n. 4, p. 23-32, 1985.

PHILO, G.; MILLER, D. *Market Killing* – What the Free Market Does and what Social Scientists Can Do About It. Essex: Pearson Education, 2001.

PIERCY, N. Consumer satisfaction and the internal marketing: marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, v. 1, n. 4, p. 22-44, 1995.

PIERCY, N. Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 26, n. 3, p. 222-236, 1998.

PIERCY, N. Research in marketing: teasing with trivia or risking relevance? *European Journal of Marketing*, v. 36, n. 3, p. 350-363, 2002.

RADICE, H. Globalization and national capitalisms: theorizing convergence and differentiation. *Review of International Political Economy*, v. 7, n. 4, p. 719-742, 2000.

ROSZAK, T. (Ed.). *The Dissenting Academy*. New York: Random House, 1968.

SASSOWER, R. Ideology masked as science: shielding economics from criticism. *Journal of Economic Issues*, v. 22, n. 1, p. 167-179, 1988.

SAVITT, R. Fernand Braudel on historiography and its implications for marketing history. *Journal of Macromarketing*, v. 20, n. 1, p. 89-93, 2000.

SETHI, S.; POST, J. Public consequences of private action: the marketing of infant formula in less developed countries. *California Management Review*, v. 21, n. 4, p. 35-48, 1979.

SHARROCK, G. Why Students are not (just) customers. *Journal of Higher Education Policy and Management*, v. 22, n. 2, p. 149-164, 2000.

SHAW, R. *Improving Marketing Effectiveness*: The Methods that Work Best. London: The Economist Books, 1999.

SHETH, J. Emerging marketing strategies in a changing macroeconomic environment: a commentary. *International Marketing Review*, v. 9, n. 1, p. 57-63, 1992.

SHRIVASTAVA, P. Is strategic management ideological? *Journal of Management*, v. 12, n. 3, p. 363-377, 1986.

SOUZA, A. Uma reflexão sobre as influências negativas do marketing e do consumo. *Gestão.Org*, v. 1, n. 1, p. 73-85, 2003.

STEINER, R. The prejudice against marketing. *Journal of Marketing*, v. 40, n. 3, p. 2-9, 1976.

TADAJEWSKI, M. The ordering of marketing theory: the influence of McCarthyism and the Cold War. *Marketing Theory*, v. 6, n. 2, p. 163-199, 2006.

TIEMSTRA, J. Theories of regulation and the history of consumerism. *International Journal of Social Economics*, v. 16, n. 9, p. 3-27, 1992.

VARADARAJAN, P. Marketing's contribution to strategy: the view from a different looking glass. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 20, n. 4, p. 335-343, 1992.

VARADARANJAN, P.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.

VIEIRA, F. Narciso sem espelho: a publicação brasileira de marketing. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 1, p. 81-90, 2003.

WALKER, O.; RUEKERT, R. Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 3, p. 15-33, 1987.

WEBSTER, F. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 2, p. 1-17, 1992.

WENSLEY, R. Falling in love with segmentation. In: BROWN, S.; DOHERTY, A.; CLARKE, B. (Eds). *Romancing the Market*. London: Routledge, 1998.

WENSLEY, R. A critical review of research in marketing. *British Journal of Management*, v. 6, Special Issue, p. 36-82, 1995.

WENSLEY, R. The MSI priorities: a critical view on researching firm performance, customer experience and marketing. *Journal of Marketing Management*, v. 16, n. 2, p. 11-27, 2000.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira, 2001.

WHITTINGTON, R.; WHIPP, R., Professional ideology and marketing implementation. *European Journal of Marketing*, v. 26, n. 1, p. 52-63, 1992.

WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. Scholarly research in marketing: exploring the "4 Eras" of thought development. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 22, n.2. p. 116-146, 2003.

WIND, Y.; ROBERTSON, T. Marketing strategy: new directions for theory and research. *Journal of Marketing*, v. 47, n. 2, p. 12-25, 1983.

ZELL, D. The market-driven business school: has the pendulum swung too far? *Journal of Management Inquiry*, v. 10, n. 4, p. 324-338, 2001.

Artigo recebido em 15.04.2005. Aprovado em 11.07.2006.

Alexandre Faria
Professor Adjunto da FGV-EBAPE. PhD em Administração pela University of Warwick. Interesses de pesquisa nas áreas de estratégia, estratégia de marketing, marketing, estudos críticos em gestão.
E-mail: afaria@fgv.br
Endereço: Praia de Botafogo, 190, sala 535, Botafogo, Rio de Janeiro – RJ, 22250-900.

Recursos Humanos no Brasil

Carlos Henrique Berrini da Cunha

AULA 11

Meta da aula

Apresentar o contexto no qual está integrada a Gestão de Recursos Humanos nas organizações.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. definir Gestão de Pessoas e suas respectivas características;
2. descrever o contexto organizacional no qual atua a Gestão de Pessoas;
3. descrever a evolução histórica do conceito de Recursos Humanos (RH);
4. identificar o papel do profissional de RH e suas respectivas funções;
5. reconhecer o papel atual do Departamento de Gestão de Pessoas.

INTRODUÇÃO

Para uma melhor compreensão sobre a evolução do conceito de Recursos Humanos ao conceito de Gestão de Pessoas, serão apresentadas a seguir as características predominantes nas Eras da Industrialização Clássica, Industrialização Neoclássica, da Informação e do Conhecimento.

MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES NO CENÁRIO MUNDIAL

A falência das abordagens tradicionais de Gestão de Pessoas (GP) foi motivada por duas fontes de pressão: o ambiente organizacional e as pessoas. Os processos de globalização, a turbulência crescente, a complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comercias, a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços levaram as organizações a buscar maior flexibilidade e rapidez de resposta. Com isto, tais transformações exigem pessoas que apresentem um perfil de maior autonomia e iniciativa.

Portanto, o grande desafio da Gestão de Pessoas é gerar e sustentar o comprometimento das pessoas. Uma das formas é utilizar adequadamente um sistema de reconhecimento e recompensa alinhado ao incentivo do aprendizado contínuo, por meio da Educação Corporativa (vide Aula 14).

ACELERAÇÃO HISTÓRICA

É preciso pontuar que a gestão organizacional não viveu, com o surgimento da função e da prática de Recursos Humanos, uma transição de uma era mecanicista para uma era humanista (vide disciplina de Gestão de Pessoas I). O que se institucionalizou foi a oposição de duas vertentes teóricas concorrentes, que continuaram evoluindo – e aprendendo uma com a outra – e se contrapondo até os dias de hoje: uma racionalista (mecanicista) e outra humanista. Se a chegada do humanismo e das práticas de RH marcassem o fim da perspectiva taylorista (vide disciplina de TGA), não existiria mecanicismo na realidade organizacional depois da década de 1930, ou esse tipo de prática (taylorista/fordista) seria vista como anacrônica e descabida. Qualquer um que tenha testemunhado o dia a dia em organizações na atualidade sabe que isto não é verdade e que a visão mecanicista permanece viva e atuante na prática empresarial contemporânea.

É fundamental reconhecer que grande parte dos conceitos que servem de fundamentação das práticas de Recursos Humanos e sua função não surgiram por um evento ou uma experiência em particular, e só puderam ser popularizados em função do *contexto histórico* mais abrangente em que despontaram.

As práticas de Recursos Humanos derivam da difusão e do desenvolvimento do humanismo nas organizações e surgem em função de diversos fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX, como o forte desenvolvimento econômico e tecnológico, as experiências e doutrinas humanistas entre o final do século XIX e 1930, o acirramento das relações de trabalho e a grande evolução das ciências comportamentais.

Todas essas influências podem ser melhor apresentadas através de sua evolução no tempo e dos vetores de transformação. Portanto, o primeiro período compreende o final do século XIX, marcado pela intensificação dos processos industriais; o segundo período considerou os eventos entre as duas guerras mundiais; o terceiro abrange os anos que vão do pós-guerra aos anos 1980 e o quarto, a década de 1990, cujos efeitos se fazem sentir até o presente momento. Todos os eventos, de certa forma, impactaram no surgimento e no desenvolvimento da função e das práticas de Recursos Humanos no Brasil e no mundo. Serão apresentados, a seguir, os aspectos que abrangem os Recursos Humanos no Brasil, segundo a visão dos autores Caldas, Tonelli e Lacombe (2002).

O PERÍODO QUE VAI DE FINS DO SÉCULO XIX ATÉ A PRIMEIRA GUERRA MUNDIAL

A figura do capataz é, neste período, mais representativa do que se poderia considerar como os primórdios de um modelo de gestão de Recursos Humanos. Ele era o responsável pela contratação e pela demissão de funcionários para uma fábrica que centralizava a produção e a organização do trabalho, mas que ainda guardava um modo de produção próximo do artesanal.

De fato, as origens do denominado Recursos Humanos remontam à Revolução Industrial, época marcada por dois grandes fenômenos. O primeiro refere-se à organização social e econômica que se consti-

tuiu em torno das indústrias têxteis no final do século XIX. O segundo se caracteriza pelo debate gerado em torno da crítica ao modelo econômico-industrial que se tornava predominante.

O fortalecimento do modelo da Revolução Industrial incluiu vários aspectos que interferiram na administração dos Recursos Humanos, como a estruturação das cidades e uma mão de obra abundante, que lutava por sua sobrevivência. Tal fator favorecia a descartabilidade das pessoas dentro das indústrias, em função da inserção das máquinas em ambiente de chão de fábrica. As primeiras leis que regulam as atividades de trabalho datam desse período e incluem a regulação dos horários e dias de trabalho bem como do trabalho infantil e das mínimas condições de segurança.

A partir dos anos 1910, tem início o taylorismo, forma prescritiva de gestão que o controle burocrático assumiu no mundo dos negócios. O modelo de organização racional do trabalho de Frederick Taylor consolidou, no início do século, o primeiro modelo estruturado sobre a gestão de Recursos Humanos que, embora não idealizado como tal, é derivado na teoria e na prática das suas noções de gestão em torno de pressupostos de um **HOMEM ECONÔMICO**. O modelo taylorista incluía:

1. o desenvolvimento de uma ciência para cada elemento do trabalho;

2. seleção científica e treinamento dos trabalhadores;

3. cooperação entre os gerentes e os trabalhadores de modo a garantir que o trabalho fosse feito de acordo com a ciência;

4. divisão do trabalho e das responsabilidades entre gerentes e trabalhadores, cada qual fazendo aquilo que era mais apropriado.

O **Quadro 11.1** sintetiza os principais dados referentes a esse período sobre as condições relativas ao Brasil.

HOMEM ECONÔMICO

Taylor iniciou o seu estudo observando o trabalho do operário. Sua teoria seguiu um caminho de baixo para cima e das partes para o todo, dando ênfase à tarefa. Para ele, a administração tinha que ser tratada como ciência. Taylor percebeu que poderia aumentar a produtividade, analisando os tempos e movimentos de cada tarefa e reformulando as rotinas de trabalho. Daí provém a denominação de homem econômico – o homem é incentivado por recompensas salariais, econômicas e materiais.

Quadro 11.1: Final do século XIX até a Primeira Guerra Mundial

	Condições socioeconômicas	Configuração organizacional	Recursos Humanos
No Brasil	• Economia agrícola • Concentração da população no meio rural • Início dos processos imigratórios	• Surgimento das primeiras manufaturas; • Primeiras obras de infraestrutura	• Mão de obra quase escravocrata

Fonte: Adaptado de Caldas; Tonelli; Lacombe (2002).

Observa-se no **Quadro 11.1** que, no Brasil, as condições de contexto e de trabalho eram um pouco mais primitivas. O processo de industrialização era mais incipente e a economia predominantemente agrícola, fatores que promoviam a manutenção de um modelo de relações de trabalho mais próximo do sistema escravocrata. A gestão de Recursos Humanos nesse contexto não era um tema de interesse.

O PERÍODO ENTRE AS DUAS GUERRAS MUNDIAIS

O período entre as duas Guerras Mundiais marca o início da preocupação com a gestão de pessoas nas organizações, segregada da administração de outros tipos de recursos (como materiais, financeiros etc.). As empresas passam a estruturar a gestão dos Recursos Humanos em torno do Departamento de Pessoal, o denominado DP, responsável pelo recrutamento, seleção, remuneração e demissão dos funcionários, fundamentalmente com base nas ideias tayloristas e mimetizando os primeiros departamentos que surgiram das experiências reformistas do período anterior.

Na década de 1920, o foco da gestão de Recursos Humanos nas empresas (neste ponto ainda centrado nesse Departamento de Pessoal, ou na figura do capataz nas muitas empresas onde tal departamento ainda não estivesse estruturado) era tipicamente a seleção científica de pessoal – a colocação da pessoa certa no lugar certo – prescrita por Taylor.

Mas, a partir da divulgação dos **experimentos de Hawthorne**, no início dos anos 1930, o modelo prescritivo dessa incipiente atividade de Recursos Humanos se amplia e passa a tratar de questões mais complexas, que envolviam as chamadas relações humanas ou relações industriais: grupos, liderança, motivação, atitude, comunicação. Tais variáveis passaram a ser consideradas para a análise da produtividade e da satisfação das pessoas com seu trabalho.

Experimentos de Hawthorne

Realizados por Elton Mayo, foram os primeiros a examinar cientificamente os efeitos da variação das condições físicas e das práticas administrativas sobre a eficiência. Esses estudos concluíram que as condições sociais e que o aumento da atenção aos trabalhadores afetavam os seus desempenhos.

A difusão da chamada Escola de Relações Humanas, a partir desse período, parece ter sido fundamental em dois sentidos para Recursos Humanos: primeiro, porque reforça a prescrição da necessidade de as empresas darem atenção à gestão de pessoas de forma focada e segregada da gestão de outros recursos. Isto fez aumentar, na prática, a estruturação do Departamento de Pessoal nas empresas, bem como fez surgirem muitas das principais leis que regulam as relações entre as empresas e

seus empregados. Segundo, porque tal movimento inicia um processo de enriquecimento de tarefa, tanto da função do DP, quanto da idéia de que todo gestor de pessoal deveria estimular e liderar seus empregados, o que foi fundamental no período seguinte no desenvolvimento da função e da prática de Recursos Humanos.

O **Quadro 11.2** apresenta as condições dos Recursos Humanos no Brasil no período entre as duas Guerras Mundiais.

Quadro 11.2: Período entre as guerras

	Condições socioeconômicas	Configuração organizacional	Recursos Humanos
No Brasil	• Surgimento do Estado Novo • Crise do café • Aumento da industrialização • Legislação trabalhista • Criação dos sindicatos • Surgimento das grandes empresas estatais	• Taylorismo/Fordismo • Burocracia • Início do processo de produção em massa • Mimetização dos modelos e dos padrões de configuração e departamentalização que começam a ser usados em outros países	• Departamento de Pessoal (contratação, remuneração e demissão de funcionários, responsabilidades legais) • Manutenção dos padrões agrícolas nas relações de trabalho • Paternalismo

Fonte: Adaptado de Caldas; Tonelli; Lacombe (2002).

A **Quadro 11.2** retrata a Depressão de 1929 que provocou no Brasil a crise do café e acelerou o processo de industrialização em algumas regiões, especialmente no eixo Rio–São Paulo. Nessas indústrias, ainda que existisse algum grau de estruturação nas relações de trabalho e em algumas funções do processo, hoje atribuídas aos Recursos Humanos, como recrutamento e remuneração, o modelo adotado, em geral, reproduzia as relações da economia agrícola, essencialmente paternalista e quase escravocrata, com péssimas condições de trabalho, baixa remuneração e quase nenhuma atenção dada às atividades de treinamento e gestão estruturada de pessoas. Apesar disso, nessa época, já se começa a observar a necessidade de mão de obra mais especializada e data deste período, a criação, em São Paulo, do Liceu de Artes e Ofícios, com o objetivo de treinar e formar pessoas com habilidades específicas demandadas pela indústria emergente.

O desenvolvimento da industrialização brasileira no período entre as guerras trouxe mudanças aceleradas nesse contexto, impulsionando transformações importantes em relação às condições de organização do trabalho e gestão de recursos humanos. Ainda que com papel limitado e bastante burocrático, o surgimento do Departamento de Pessoal no Brasil permitiu o início da segregação e da centralização das atividades de recrutamento, seleção, remuneração e demissão. Não obstante, cabe observar que o DP era estruturado nesse período para fazer face às tarefas e requisitos legais que começavam a ser exigidos por legislação ou por práticas regulamentadas de gestão do trabalho e, portanto, nunca foi uma área valorizada na empresa brasileira típica desse período.

De certa forma, tal fato revela a posição do empresariado nacional da época em relação a seus empregados e configura seu legado no arquétipo brasileiro da figura do DP legalista, secundário e pouco contributivo na estruturação e melhoria da gestão de pessoas nas organizações. Além de convergente com características do contexto nacional – como a pequena influência do Humanismo nas classes dominantes, grande distância do poder na sociedade, personalismo etc. –, esta visão legalista e limitada de DP (que tanta influência teve nos períodos seguintes sobre o desenho da gestão de RH nas empresas) deriva de alguns elementos econômicos claros, como o estágio rudimentar da industrialização e a existência de mão de obra abundante, que podia facilmente ser reposta, uma vez que o processo de produção elementar não exigia treinamento especializado.

O TERCEIRO PERÍODO: DA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL ATÉ OS ANOS 1980

O período que vai da Segunda Guerra Mundial até meados dos anos 1980 é marcado por grandes avanços na gestão de pessoas. Na maior parte dos países industrializados, existia uma condição social de pleno emprego que garantiu conquistas para os trabalhadores, apoiados pela difusão do modelo do chamado Estado de Bem-Estar Social. As empresas iniciaram a passagem do clássico DP para a gestão de Recursos Humanos. Mudam o nome e as atividades da área que, ao final dos anos 1980, denomina-se Departamento de Recursos Humanos em grande parte das empresas.

Tipicamente, as atividades desenvolvidas na área expandem-se para recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e demissão. O treinamento e desenvolvimento de pessoal, bem como a avaliação de desempenho e de potencial, ganham ênfase nesse período porque, em primeiro lugar, as tarefas ficam mais complexas e, em segundo, porque as obrigações advindas do Estado de Bem-Estar Social, por um lado, e da sofisticação tecnológica do trabalho, por outro, tornam a substituição de funcionários bem mais cara, o que favorece a retenção das pessoas nas organizações. É principalmente por esse motivo que, nessa época, cresce a importância e o escopo da função de recursos humanos nas empresas.

Partindo do pressuposto de que a maior produtividade e eficiência seriam alcançadas por meio de empregados motivados e satisfeitos, multiplicam-se, a partir da década de 1950, os estudos – e a difusão por treinamentos gerenciais nas empresas – sobre o comportamento humano nas organizações, que incluem temas como a motivação, a liderança, a participação nas decisões, a resolução de conflitos, a saúde e o lazer, e assim por diante.

Os trabalhos sobre a liderança passam a enfatizar mais as formas de atuação do líder – a **LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL** – do que as características pessoais natas (às quais anteriormente se creditava o sucesso da liderança), o que sugere que líderes podem ser formados dentro de escolas ou das organizações. A área de Recursos Humanos típica sofre nesse período, por esse motivo, forte inflexão no sentido do foco em treinamento e desenvolvimento, na tentativa de formar gestores mais atentos para o lado humano da empresa.

O **Quadro 11.3** apresenta as mudanças sobre a concepção de RH nesse período no Brasil.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Os liderados são estimulados a mudanças em busca de melhoria contínua. O líder transformacional propicia atenção individualizada, delega tarefas, comunica, participa e transforma visão em realidade. A liderança transformacional inclui as lideranças carismática e visionária.

Quadro 11.3: Da Segunda Guerra Mundial até os anos 1980

	Condições socioeconômicas	Configuração organizacional	Recursos Humanos
No Brasil	• Instalação das multinacionais no país • Realização de grandes obras civis e de infra-estrutura • Crescimento da empresa privada nacional • Intensificação da urbanização • Fortalecimento dos sindicatos • Dificuldades no desenvolvimento econômico	• Gestão taylorista/ fordista • Importação de tecnologias, inclusive tecnologia administrativa • Desenvolvimento de grandes burocracias estatais	• Departamento de Pessoal, voltado essencialmente para o cumprimento da legislação trabalhista • Surgimento de experiências isoladas em Recursos Humanos, derivada ou copiada de empresas multinacionais que se instalam no Brasil, especialmente no pós-JK.

Fonte: Adaptado de Caldas; Tonelli; Lacombe (2002).

O **Quadro 11.3** destaca que no Brasil, o período entre 1945 e 1964 é caracterizado pela instalação das indústrias multinacionais e pelo crescimento das estatais, pela realização de grandes obras civis de infra-estrutura e pelo aparecimento de grandes empresas privadas nacionais, absorvendo um grande contingente de trabalhadores vindo do meio rural, uma mão de obra que comumente não era qualificada para a indústria.

Ao longo desses anos, o padrão de industrialização norte-americano foi rapidamente incorporado, seja pelo paradigma tecnológico, seja pelas práticas de gestão tayloristas/fordistas, implantadas com poucas variações nas mais diversas indústrias. A mola mestra do gerenciamento dos Departamentos de Pessoal era o cumprimento da legislação trabalhista, sendo as demais práticas de Recursos Humanos exercidas de maneira informal ou incipiente. A espinha dorsal destes modelos para os recursos humanos era a criação da administração de salários, as descrições de cargos e o estabelecimento das linhas de carreira.

Nesse período e com forte influência nas décadas seguintes, as empresas no Brasil terceirizam para o Estado, boa parte da função de RH, deixando que seja o Estado o último agente regulador das relações capital-trabalho e fazendo com que a empresa se limite a cumprir

regulamentos e ditames trabalhistas centralmente determinados. É óbvio que boa parte da herança do RH nacional, visto e confundido com o DP, deriva das marcas deixadas por esse período nas empresas brasileiras.

Até o final da década de 1970, em função de todas essas condições, o Brasil ainda não havia entrado na era de Gestão de Recursos Humanos, pois grande parte das empresas brasileiras tinha como forma de organizar as pessoas, o tradicional Departamento de Pessoal. Em comparação com os demais países industrializados e, ainda que muitas empresas multinacionais tenham se instalado no país e procurado trazer outros modelos de gestão de recursos humanos, a situação dos recursos humanos, na grande maioria das empresas do Brasil, permaneceu bastante incipiente, legalista e retrógrada.

O QUARTO PERÍODO: DE 1990 ATÉ HOJE

As principais transformações ao longo dos anos 1990 e início dos anos 2000:

- alteração no perfil das pessoas;
- deslocamento no foco da GP, do controle para o desenvolvimento;
- maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa.

Cada vez mais a área de RH se restringe a desempenhar um papel de apoio tanto para a alta administração quanto para a gerência. A área de RH tem por objetivo assessorar as outras áreas em relação à atração e à retenção de pessoas que reúnam as qualificações necessárias para um ambiente de constante mudança. Nos anos 1990, Recursos Humanos passa a ter diversas denominações: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos: Gestão de Gente; Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Tipicamente, seu foco de atuação passa a ser a gestão de competências e, ao menos no discurso, a construção de modelos de gestão de pessoas mais flexíveis e orgânicos, como os chamados sistemas de trabalho de alto desempenho.

Atualmente, no contexto dessas transformações, observa-se que a gestão de recursos humanos (não importando neste sentido a denominação que ela receba) passa a ter por foco o conceito de

competência. O recrutamento, a seleção, a remuneração começam a ter por base o desempenho individual em vez da manutenção de políticas gerais para todos na empresa.

O **Quadro 11.4** retrata as características desse período no Brasil.

Quadro 11.4: De 1990 até hoje

	Condições socio-econômicas	Configuração organizacional	Recursos Humanos
No Brasil	• Abertura da economia • Privatizações • Reestruturações • Aumento da taxa de desemprego • Enfraquecimento dos sindicatos	• Reestruturação produtiva • Mudanças organizacionais • Mudanças na composição do capital • Implantação de programas de qualidade	• Discurso sobre administração estratégica de recursos humanos, em oposição a práticas que ainda remontam ao DP

Fonte: Adaptado de Caldas; Tonelli; Lacombe (2002).

Observa-se no **Quadro 11.4** que no contexto do Brasil, com as grandes mudanças provocadas pelo plano Real e com as mudanças trazidas pela abertura econômica, as empresas foram obrigadas a rever suas práticas administrativas e suas políticas de gestão de recursos humanos.

A empresa brasileira é subitamente exposta à concorrência internacional e passa a buscar freneticamente mudanças que lhe permitam mínimas condições de competitividade. Muitas não conseguem e movimentos de aquisição e fusão por empresas estrangeiras começam a surgir em todos os setores. A ação mais urgente nesse período passou a ser controlar os custos e sobreviver aos impactos violentos das mudanças econômicas. A partir de 1995, ainda que dentro de condições de maior estabilidade econômica no país, as empresas passam a enfrentar maior concorrência no mercado.

Atividade 1

Correlacione as colunas da direita com as figuras da esquerda.

2 3 4

( )

a. O período que vai de fins do século XIX até a Primeira Guerra Mundial.

( )

b. O período entre as duas Guerras Mundiais.

( )

c. O terceiro período: da Segunda Guerra Mundial até os anos 1980.

( )

d. O quarto período: de 1990 até hoje.

Resposta Comentada

Tais figuras correlacionam a evolução dos Recursos Humanos com sua representação efetiva nas pessoas. A primeira figura representa os primórdios até a Primeira Grande Guerra. O período entre as duas Guerras Mundiais mostra o início da preocupação com a gestão de pessoas nas organizações. O terceiro período engloba a evolução ocorrida até a década de 1980 e o quarto período, desde a década de 1990, cujos efeitos se fazem sentir até o presente momento. Essa evolução não resolve os problemas da Gestão de Pessoas. A disseminação de conceitos humanistas proporciona uma visão crítica com divergentes correntes de pensamento, trazendo inclusive a humanização das relações de trabalho, desde as primeiras relações industriais até a denominada Gestão de Pessoas.

EVOLUÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO

A seguir será apresentado sob forma de itens, as principais características de cada período resumidamente.

A **Figura 11.1** retrata o que foi exposto anteriormente.

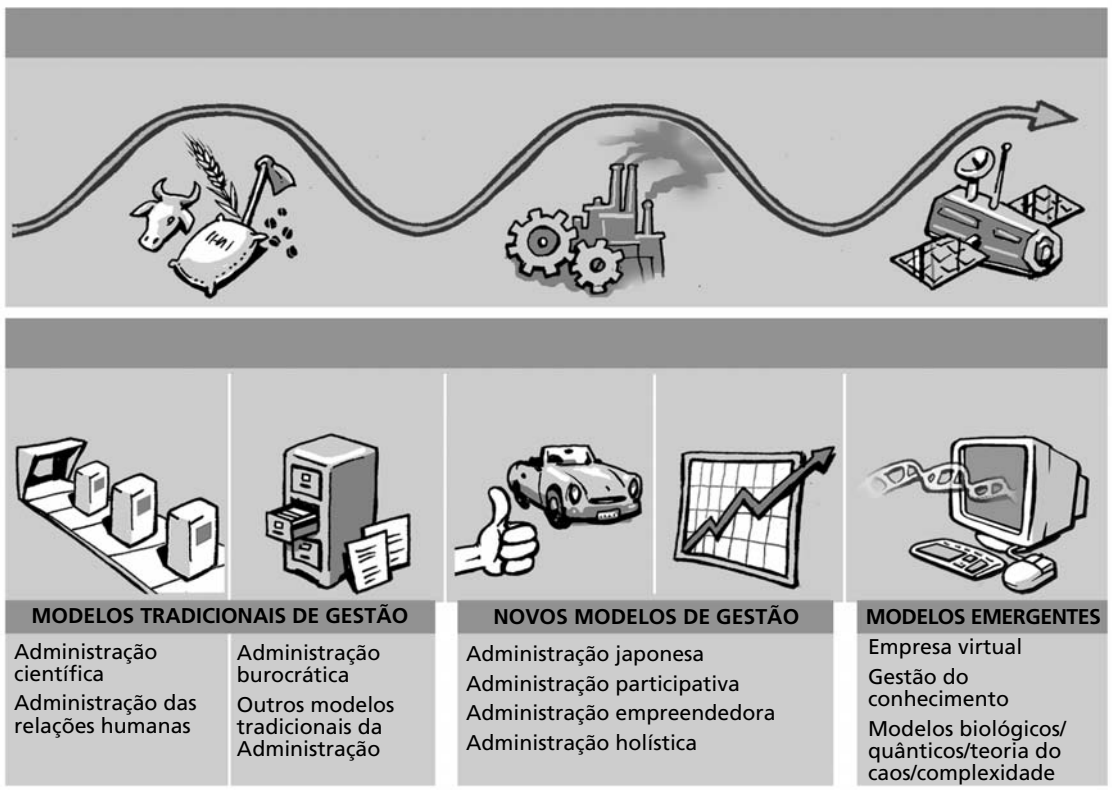
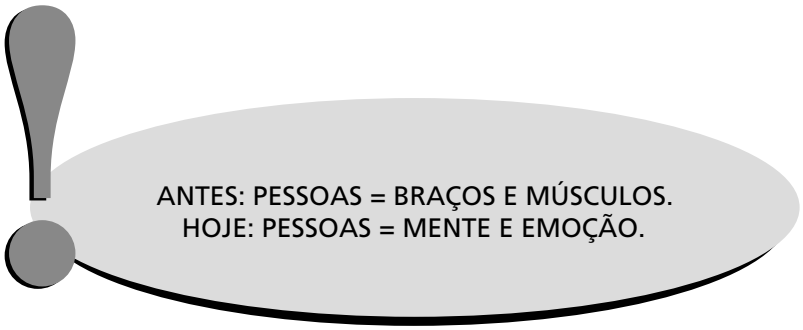


Figura 11.1: Evolução dos modelos de gestão.

Entende-se, pela ilustração da **Figura 11.1**, que a evolução dos modelos de gestão impactou diretamente na forma de lidar com as pessoas dentro do ambiente organizacional, exigindo-se maior investimento no conhecimento dos denominados colaboradores, antes reconhecidos apenas como funcionários, como mais um recurso que funciona – mera extensão das máquinas.



A seguir, o **Quadro 11.5** apresenta as principais características dos séculos XX e XXI, que evidenciam a transformação da demanda por uma força de trabalho a qual apresenta maior autonomia e energia para trabalhar.

Quadro 11.5: Características dos séculos XX e XXI

SÉCULO XX	SÉCULO XXI
Estabilidade, previsibilidade	Melhoria contínua
Porte e Escala de produção	Velocidade
Comando e controle de cima para baixo	*Emporwerment* e liderança
Rigidez organizacional	Organizações virtuais e flexibilidade permanente
Controle por meio de regras e hierarquia	Controle por meio de visão e de valores
Informações em segredo	Informações compartilhadas
Racionalidade e análise quantitativa	Criatividade e intuição
Necessidade de certeza	Tolerância à ambigüidade
Reativo e avesso ao risco	Proativo e empreendedor
Orientado para o processo	Orientado para os resultados
Autonomia e independência corporativa	Interdependência e alianças estratégicas
Integração vertical	Integração virtual
Foco na organização inteira	Foco no ambiente competitivo
Orientação para o mercado nacional	Foco internacional

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Empowerment

Palavra de língua inglesa para designar o investimento em autonomia e responsabilidade das pessoas na tomada de decisões, particularmente para satisfazer os clientes e melhorar os processos. O *empowerment* é alcançado através de educação e treinamento associados a um processo de delegação responsável.

Observa-se no **Quadro 11.5** que o ambiente do século XX retrata maior instabilidade e incerteza e um perfil mais submisso do trabalhador, enquanto que no século XXI exige-se maior autonomia e iniciativa num ambiente que busca o aprimoramento contínuo.

O **Quadro 11.6** apresenta a migração do entendimento sobre as pessoas como recursos até ao estágio de maior ênfase na Gestão de Pessoas.

Quadro 11.6: As três etapas da organização no decorrer do século XX

<table>
<tr><th colspan="2">Era da Industrialização Clássica (de 1900 a 1950)</th><th colspan="2">Era da Industrialização Neoclássica (de 1950 a 1990)</th><th>Era da Informação (após 1990)</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Início da industrialização
• Transformação das oficinas em fábricas
• Estabilidade, rotina
• Adoção de estruturas tradicionais, departamentalização
• Modelo mecanístico
• Necessidade de ordem</td><td colspan="2">• Expansão da industrialização
• Aumento do tamanho das fábricas e de candidatos
• Início do dinamismo do ambiente, instabilidade e mudança
• Adoção de estruturas híbridas
• Modelo menos mecanístico e amplitude de controle mais estreita
• Necessidade da adaptação</td><td>• Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial
• Adoção de unidades de negócios
• Extremo dinamismo, turbulência, mudanças
• Adoção de estruturas orgânicas
• Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis
• Necessidade de mudança</td></tr>
<tr><td>Departamento de Pessoal</td><td>Departamento de Relações Industriais</td><td>Departamento de Recursos Humanos</td><td>Departamento de Gestão de Pessoas</td><td>Equipes de Gestão de Pessoas</td></tr>
<tr><td colspan="2">PESSOAS COMO MÃO DE OBRA</td><td colspan="2">PESSOAS COMO RECURSOS HUMANOS</td><td>PESSOAS COMO PARCEIROS</td></tr>
</table>

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2004).

Compreende-se através do **Quadro 11.6** que as pessoas e seus respectivos conhecimentos, habilidades e atitudes passam a ser a principal base da organização. A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar à nova abordagem: Gestão de Pessoas (GP). Com isto, nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem entendidos como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento, habilidades, aspirações e percepções únicas. São os parceiros da organização, os denominados colaboradores, coelaboradores de todo o processo organizacional.

AMBIENTE DE NEGÓCIOS E MUDANÇAS NAS EMPRESAS

Frente à evolução do conceito de Gestão de Pessoas inserida em um cenário de amplas mudanças, o **Quadro 11.7** expõe o que ocorreu sob forma de características principais.

Quadro 11.7: Relação entre o ambiente de negócios e mudanças nas empresas

Ambiente de negócios	Mudanças nas empresas
Aceleração da tecnologia	Novas formas de trabalho, Diferenciação de produtos e de serviços, novas informações
Globalização e relações com fornecedores/concorrentes	Orientação para um mercado global, Ética, Parcerias e Alianças
Elevado nível de exigência dos clientes	Visão/ação estratégica de todos voltada para resultados
Pressões da sociedade	Responsabilidade social
Mudanças velozes e difundidas	Melhoria da relação empresa-empregado, participação e autonomia dos empregados, estruturas flexíveis, Multifuncionalidade

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2004).

Ao observar o **Quadro 11.7**, compreende-se que as mudanças no ambiente de negócios geraram consequente impacto nas empresas. Foi necessária a adoção de novas formas para se conduzir um negócio, bem como de se gerenciar pessoas. A demanda atual sobre Responsabilidade Social, inovação com maior qualidade, requer profissionais mais qualificados e polivalentes no sentido de trabalharem de modo flexível e dinâmico frente às mudanças contínuas provenientes da globalização.

Em suma, a mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com o VOLUME, IMPACTO E RAPIDEZ que ocorre hoje.

- Mudanças econômicas.
- Mudanças tecnológicas.
- Mudanças sociais.
- Mudanças culturais.
- Mudanças políticas.
- Mudanças econômicas.

Neste contexto, uma das áreas que mais sofre mudanças é a área de RH. Em muitas empresas, a denominada Administração de RH está sendo substituída por termos como Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Parceiros ou Colaboradores, Gestão do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual e Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas.

Atividade 2

Disserte sobre a evolução do conceito de Recursos Humanos, elencando os pontos principais dessa evolução.

Comentário

Tal evolução pode ser didaticamente dividida em quatro grandes períodos: o primeiro período compreende o final do século XIX, marcado pela intensificação dos processos industriais; o segundo período considerou os eventos entre as duas Guerras Mundiais, o terceiro abrange os anos que vão do pós-guerra aos anos 1980 e o quarto, a década de 1990, cujos efeitos se fazem sentir até o presente momento. A função e a prática de RH acompanham a evolução de desenvolvimento econômico, desde a industrialização até a Era do Conhecimento, que envolve a denominada Gestão de Competências. O RH não traz a humanização do trabalho ou da gestão de pessoas: o RH é a resultante e um dos instrumentos da propagação do movimento de humanização, que surge para apaziguar as relações de trabalho, desde as Relações Industriais até a denominada Gestão de Pessoas.

CONTEXTO ORGANIZACIONAL/PAPEL DO RH

O termo RH ou Gestão de Pessoas pode assumir três significados diferentes:

1. RH como função ou departamento: funciona como unidade operacional, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de Recrutamento & Seleção (R&S), Treinamento & Desenvolvimento (T&D), remuneração, comunicação, higiene, segurança, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), benefícios etc.

2. RH como conjunto de práticas de RH: modo como a organização opera as atividades supracitadas.

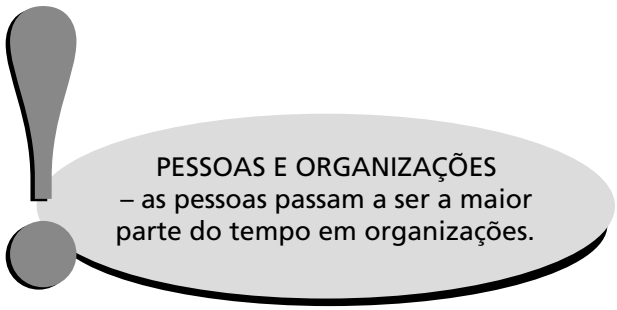
3. RH como profissão: refere-se aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados ao RH: selecionadores, treinadores, PESSOAS E ORGANIZAÇÕES – as pessoas passam a ser, a maior parte do tempo em organizações, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho etc.

O CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

As empresas buscam investir nas pessoas, que sabem como criar, desenvolver, produzir e melhorar.

PESSOAS CONSTITUEM O ELEMENTO BÁSICO DO SUCESSO EMPRESARIAL.

GESTÃO ESTRATÉGICA DO RH – Assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional.



As pessoas dependem das organizações nas quais trabalham, para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Por outro lado, as organizações jamais existiriam sem as pessoas, que lhes conferem vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Seus respectivos objetivos estão retratados no **Quadro 11.8**.

Quadro 11.8: Objetivos organizacionais x objetivos individuais

Objetivos organizacionais	Objetivos individuais
Sobrevivência	Melhores salários
Crescimento sustentado	Melhores benefícios
Lucratividade	Estabilidade no emprego
Produtividade	Segurança no trabalho
Qualidade nos produtos/serviços	Qualidade de vida no trabalho
Redução de custos	Satisfação no trabalho
Participação no mercado	Consideração e respeito
Novos mercados	Oportunidades de crescimento
Novos clientes	Liberdade para trabalhar
Imagem no mercado	Orgulho da organização

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Assim, observa-se no **Quadro 11.8** que o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas, que apresentam objetivos próprios. Alguns dos objetivos individuais não seriam alcançados por meio de esforço individual isolado apenas. As organizações surgem para aproveitar a **SINERGIA** dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas não haveria Gestão de Pessoas. Termos específicos como empregabilidade e empresabilidade são utilizados para indicar de um lado, a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos e de outro, a capacidade das empresas em desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e capacidades competitivas de seus membros.

SINERGIA
Significa coordenação de esforços simultâneos em prol de um objetivo comum.

CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

É contingencial, situacional, pois depende da cultura e da estrutura organizacionais, das características do contexto organizacional, do negócio da empresa, da tecnologia utilizada, dos processos internos.

O **Quadro 11.9** apresenta os parceiros da organização. Cada parceiro investe seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos.

Quadro 11.9: Parceiros da organização

Parceiros da organização	Contribuem com:	Esperam retornos de:
Acionistas e investidores	Capital de risco, investimentos	Lucros e valor agregado
Empregados/ colaboradores	Trabalho, esforço, conhecimento, competência	Salários, benefícios, satisfações
Fornecedores	Matérias-prima, serviços, insumos	Lucros e novos negócios
Clientes e consumidores	Compras e uso dos produtos e serviços	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado

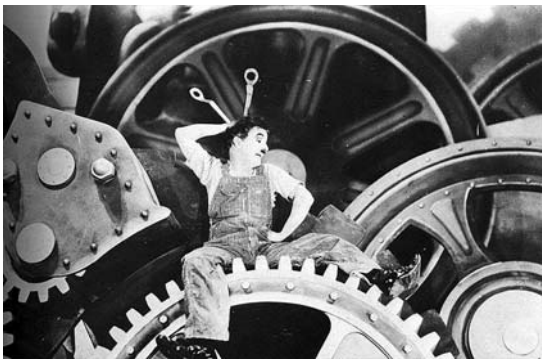
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

O **Quadro 11.9** revela que, atualmente, as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica, tendo em vista que todo o processo produtivo somente ocorre com a participação de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologia.

Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que viabilizam a aquisição de novos recursos. Os empregados contribuem com seus conhecimentos, habilidades e atitudes, gerando decisões e ações que energizam a organização. E por fim, os clientes e consumidores contribuem para a organização adquirindo seus bens ou serviços disponibilizados no mercado, ou seja, cada um contribui com algo visando obter retorno sobre sua contribuição específica.

PESSOAS COMO RECURSOS OU COMO PARCEIROS

Como RECURSOS – as pessoas precisam ser administradas, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades. São considerados sujeitos passivos da ação organizacional, ou seja, as pessoas são tratadas como extensões das máquinas e dos equipamentos, e não agentes da ação e do pensamento.



Como PARCEIROS – as pessoas são vistas como fornecedores de conhecimentos, habilidades, atitudes, inteligência. Constituem o capital intelectual da organização – são os funcionários que recebem estímulos da organização, através de educação corporativa e aprendizado contínuo, para aprimoramento profissional e valorização do conhecimento individual e organizacional.

O **Quadro 11.10** apresenta de certa forma, um questionamento: as pessoas são recursos ou são parceiras da organização?

Quadro 11.10: Pessoas como recursos x Pessoas como parceiros.

Pessoas como recursos	Pessoas como parceiros
Empregados isolados nos cargo	Colaboradores agrupados em equipe
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
	Vinculação à missão e à visão
Fidelização à organização	Interdependência com colegas e equipe
	Participação e comprometimento
Dependência da chefia	Ênfase na ética e responsabilidade
	Fornecedoras de atividades
Alienação à organização	Ênfase no conhecimento
Ênfase na especialização	Inteligência e talento
Executoras de tarefas	
Ênfase nas destrezas manuais	
Mão de obra	

Fonte: Chiavenato (2004).

Dentro do contexto atual, é evidente que o **Quadro 11.10** indica que, atualmente, é questão crucial para o sucesso das organizações tratar as pessoas como parceiras. Quando os empregados/funcionários são tratados como recursos produtivos da organização, os denominados recursos humanos, eles precisam ser administrados. Isto envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, pois são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí a necessidade de administrar as pessoas, para se obter o máximo de rendimento produtivo deles. Nesse enfoque, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade organizacional, o que significa coisificar as pessoas. Porém, as pessoas devem ser visualizadas como parceiras da organização e como tal são colaboradores – fornecedores de conhecimentos, habilidades, atitudes, competências, ou seja, o aporte mais importante para a organização. As pessoas são provedoras de

inteligência, o que proporciona decisões racionais e gerenciais. Nesta visão, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização, condição necessária em plena Era do Conhecimento.

As organizações mais bem-sucedidas se deram conta, e algumas ainda se encontram em processo de conscientização, de que tratar os colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como meros empregados, é fator de grande importância para se obter sucesso e longevidade no mercado.

Atividade 3

Quando o banco em que Cilene Barbosa da Silva trabalhava foi comprado por um concorrente, sua vida mudou. Ela foi transferida de agência e recebeu ordens do gerente para trabalhar no porão, onde ficavam arquivados documentos antigos. Sua tarefa consistia em arrumar os arquivos, mas ela não recebeu mesa nem cadeira para trabalhar. Não havia janelas no porão. Nem a equipe de limpeza da agência entrava lá. Qual sua posição como administrador, neste caso? Qual a melhor opção: tratar Cilene como parceira ou como empregada? Justifique sua resposta.

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Resposta Comentada

Tratar pessoas como parceiras e não mais como recursos é identificar de fato a importância de se valorizar o potencial humano das organizações. É compreender que pessoas não são meras extensões das máquinas que promovem o funcionamento produtivo. O empregado deixa de ser visto como mero funcionário e passa a ser visto, reconhecido e valorizado como pessoa, como ser humano na sua integridade, tornando-se colaborador da empresa, do gerente, dos membros da equipe etc. Ele é parte imprescindível para o desenvolvimento, sucesso e longevidade organizacionais. No caso de Cilene, jamais ela deveria ser alocada para um ambiente como o supracitado. É sabido que locais adequados de trabalho são favoráveis ao desempenho de atividades. Mantê-la nesse ambiente é deixar claro que nada se investe nas pessoas que compõem o quadro de funcionários, evidenciando a inexistência de um Departamento de Gestão de Pessoas, que atua de forma planejada e eficiente.

NOVAS CARACTERÍSTICAS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A área de Recursos Humanos, atual área de Gestão de Pessoas, assume uma estrutura diferenciada, através do desenvolvimento de novas posturas, a fim de dinamizar suas potencialidades em prol do sucesso organizacional:

- uma nova visão do homem, do trabalho e da empresa;
- estrutura plana, horizontalizada, enxuta, de poucos níveis hierárquicos;
- organização voltada para processos e não para funções especializadas e isoladas;
- necessidade de atender ao usuário – interno e externo – e se possível, encantá-lo;
- sintonia como o ritmo e natureza das mudanças ambientais;
- visão voltada para o futuro e para o destino de empresas e de pessoas;
- necessidade de criar valor e de agregar valor às pessoas, à empresa e ao cliente;
- criação de condições para uma administração participativa e baseada em equipes;
- agilidade, flexibilidade, dinamismo e proatividade;
- compromisso com a qualidade e com a excelência de serviços;
- busca de inovação e de criatividade.

Atividade Final

Com base em todo o conteúdo exposto, apresente, sob forma de itens, as questões principais da aula.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

Você deve relacionar os seguintes pontos:

- *A evolução econômica impacta na evolução do conceito de Recursos Humanos.*
- *A importância do entendimento sobre as abordagens de Administração, em especial, a Escola das Relações Humanas.*
- *O papel dos Recursos Humanos.*
- *A identificação dos objetivos organizacionais x objetivos individuais.*
- *O entendimento sobre pessoas enquanto recursos e enquanto parceiras da organização.*
- *A evolução do conceito de Recursos Humanos no Brasil entre outros.*

RESUMO

Recursos Humanos é uma das áreas mais afetadas pelas mudanças que ocorrem no mundo moderno. O século XX proporcionou o aparecimento de três áreas distintas: a Era da Industrialização Clássica, de certa estabilidade, trouxe o modelo hierárquico, funcional e departamentalizado de estrutura organizacional. Foi a época das Relações Industriais. A Era da Industrialização Neoclássica, de relativa mudança, apresentou o modelo matricial de estrutura organizacional. Foi a época da Administração de Recursos Humanos. A Era da Informação, período de grande mudança e instabilidade, trouxe e continua trazendo já na denominada Era do Conhecimento, o modelo flexível de estrutura organizacional, no qual predominam as equipes multifuncionais de trabalho. É a época da Gestão de Pessoas.

Atualmente, a atenção das organizações se volta para globalização, pessoas, clientes, produtos, serviços, resultados, tecnologia e conhecimento. As mudanças na área de RH são intensas e geram impacto direto sobre o capital humano. As pessoas constituem o ativo mais importante das organizações. O contexto de Gestão de Pessoas denota a íntima relação

entre organizações e pessoas. Cada uma das partes tem seus objetivos organizacionais e individuais, respectivamente. A Gestão de Pessoas depende diretamente da cultura organizacional.

A organização, nos dias de hoje, entende seu conceito de parceria de forma diferenciada, incluindo os funcionários, passando a tratá-los como parceiros/colaboradores. Porém, observa-se, na parte inicial desta aula, que ainda no Brasil há uma cisão entre discurso e prática. O Brasil de hoje revela um RH com profundo divórcio entre o discurso idealizado (estratégico, holístico) e a prática (DP, limitado e retrógrado).

Os objetivos da Gestão de Pessoas ou da área de Recursos Humanos passaram a ser estratégicos, e seus processos passaram a ser: aplicar, agregar, reconhecer, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas, com o intuito de obter o sucesso organizacional através do aprimoramento/aprendizado contínuo de seus colaboradores. Mas ainda há muito o que fazer para de fato compreender e tratar os colaboradores como parceiros.

Produção, Material e Logística no Brasil

Carlos Henrique Berrini da Cunha

AULA 12

Meta da aula

Apresentar informações sobre o cenário de Produção, Material e Logística no Brasil.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. conhecer a evolução histórica do processo produtivo;
2. reconhecer a produção no Brasil;
3. definir os conceitos introdutórios sobre produção;
4. identificar os conceitos da Logística;
5. identificar os aspectos de competitividade da Logística no Brasil.

INTRODUÇÃO

O ambiente industrial tem apresentado diversas mudanças técnicas e organizacionais, incluindo algumas fusões e aquisições que buscam acrescentar estratégias para a competitividade. Mediante tal cenário, a Gestão de Produção, Material e Logística pretende discorrer sobre seu histórico, bem como apresentar seus conceitos, para elucidar questões que contemplam o mundo atual globalizado, em face da difícil tarefa de manter as empresas competitivas. Para tanto, a seguir, será apresentado o histórico sobre o modo de produção.

ANTIGUIDADE ORIENTAL

O modo de produção é um tanto abstrato e conceitual, mas pode-se definir modo de produção como a forma pela qual uma sociedade organiza seu modo de vida. Daí, o interesse em descrever as diversas civilizações antigas, seus mitos e meios produtivos.

A civilização fenícia ocupava uma estreita faixa de terra do litoral do Mediterrâneo até as montanhas do Líbano e dividiu-se politicamente, fazendo com que suas cidades possuíssem autonomia política, uma frente à outra, como cidades Estado, não havendo portanto um Estado centralizado. A economia baseava-se no comércio, principalmente marítimo, pelo Mediterrâneo, alcançando a Península Ibérica, o que possibilitou a formação de uma camada enriquecida, responsável pelo controle político da cidade. Por isso, fala-se que nas cidades fenícias houve uma talassocracia (governo “daqueles que vêm do mar").

No Egito, apesar de ser considerado o modelo clássico do modo de produção asiático, há um momento importante: em 1377 a.C., o faraó Amenófis IV implementou o culto monoteísta a Aton, representado pelo disco solar. O faraó executou violenta repressão aos sacerdotes, tomou terras e fechou templos, com o intuito de eliminar a grande influência do clero sobre o povo e sobre as relações socioeconômicas.

Na Mesopotâmia, à exceção do povo assírio, originário da região Norte, os demais dependiam da caça e posteriormente da guerra para sobreviver. Sua expansão foi responsável pelo domínio sobre toda região Sul e pela construção de um grande império.

O povo hebreu caracteriza-se principalmente por ter sido o único povo monoteísta da Antigüidade. Sua história é conhecida principalmente através do Antigo Testamento, que não é apenas uma obra religiosa, mas

que trata de aspectos variados de sua história, como a importância de patriarcas e juízes, assim como das técnicas utilizadas na agricultura.

Durante a antiguidade prevaleceu um conceito estático do homem. As suas potencialidades eram limitadas tanto na vida social como na individual. O seu ideal apresentava limites concretos. A ideologia cristã medieval dissolveu, no sentido terreno, estes limites. O início e o final do processo histórico passaram a ser o pecado original e o Juízo Final.

RENASCIMENTO

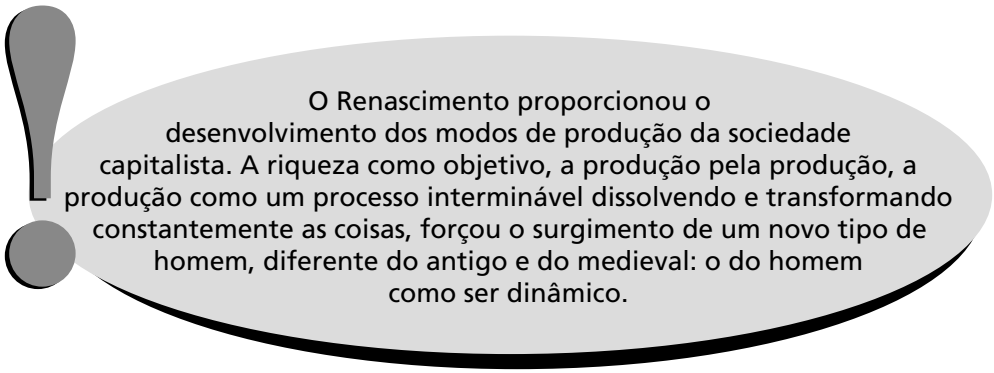
Com o Renascimento surge um conceito dinâmico do homem. O indivíduo passa a ter a sua própria história de desenvolvimento pessoal e a sociedade também. A relação entre indivíduo e a realidade objetiva na qual ele está inserido se entrelaçam. O passado, o presente e o futuro transformam-se em criações humanas. O tempo e o espaço se humanizam e o infinito transforma-se numa realidade social. O Renascimento estende-se por todos os aspectos da sociedade sejam eles políticos, econômicos, culturais, sociais, artísticos, envolvendo a vida de todos, influenciando nas maneiras de pensar, nas práticas morais, nos ideais éticos, religiosos e na ciência. Estes aspectos aparecem ligados a um mesmo período, afetando as estruturas básicas da sociedade e provocando alterações dessa estrutura social e econômica.

O movimento renascentista proporcionou o primeiro ataque ao adiado processo de transição do feudalismo para o capitalismo. Foi considerado por alguns autores como uma revolução, abalando toda a estrutura econômica e social, todo um sistema de valores e maneiras de viver. Sucederam-se levantamentos sociais. Na hierarquia social, os indivíduos de cima e os de baixo mudaram rapidamente de lugar. O Renascimento surgiu entre dois sistemas sociais e econômicos mais estáveis. Por um lado, o feudalismo e por outro o equilíbrio entre as forças feudais e burguesas. O movimento constituiu-se, em alguns locais, em um tipo de revolução social e econômica que acabou num impasse.

O Renascimento foi a aurora do capitalismo. As maneiras de viver dos homens e o desenvolvimento do conceito renascentista do homem se fundamentavam no processo de que o embrião do capitalismo se desenvolveria e destruiria a relação natural entre o indivíduo e a comunidade, dissolvendo os elos naturais que ligavam o homem à sua família, à sua

situação social e ao seu lugar previamente definido na sociedade, abalando toda a estrutura social existente. O homem passa de agente passivo do processo histórico, a agente ativo da construção do processo.

O indivíduo torna-se capaz de aprender a sua própria história como um processo e de conceber, de maneira científica, a Natureza com a qual forma verdadeiramente o todo, o que lhe permite dominá-la na prática. Com o desenvolvimento das forças de produção burguesas, a estrutura social e o indivíduo nela inseridos se tornaram dinâmicos. O novo modo de comportamento e a nova maneira de viver em evolução produziram sua própria ideologia, encontrando os elementos desta, parte na antiguidade e parte em certas tendências do cristianismo.



A dinamicidade do homem compreende todas as concepções das relações humanas. As concepções de valor deslocam-se, a perfeição deixa de constituir uma forma absoluta, pois quando tudo está em transformação só pode existir uma constante procura pela perfeição. No campo das artes, a perfeição, ao contrário da antiguidade, deixou de ser uma norma permanente e assumiu uma forma mais ou menos transitória no processo geral de desenvolvimento. Ou seja, ao terminar uma obra, a mesma já estava praticamente superada, forçando o artista a se superar na busca pela perfeição. Este dinamismo caracterizou a relação entre homem e sociedade. A condição social do ser passou a depender da sua capacidade de interpretação correta do dinamismo da sociedade, passou a depender "mais daquilo que realizei e daquilo que fiz

de mim" e não devido ao seu nascimento. O homem vai se desenvolver no seio do movimento geral da sociedade, transformando o seu próprio crescimento político, humanístico, pessoal e até mesmo profissional, numa questão individual. Criou-se uma espécie de culto do "homem que faz a si próprio". O indivíduo passa a modelar o seu próprio destino, a dialética do homem e do destino transforma-se no centro do conceito dinâmico do homem.

O desenvolvimento de uma forma de produção que tinha como objetivo adquirir riquezas proporcionou a saída do estado de limitação. A versatilidade do homem do Renascimento decorria de dois fatores: o aparecimento da produção burguesa e o nível de produtividade ainda relativamente baixo. A origem desta versatilização se encontrava na expansão da produção, no desenvolvimento geral das forças produtivas na possibilidade do desenvolvimento universal do homem e também na expansão das necessidades como necessidades sociais.

Versatilização

Com o avanço do capitalismo, o homem universalizou-se e, ao mesmo tempo, alienou-se. O Renascimento foi o ponto de partida para o desenvolvimento da versatilidade no sentido que a contemporaneidade lhe dá. A ideologia do Renascimento era uma ideologia das classes dominantes, pois nasceu a partir do surgimento do moderno modo de produção, mas não teve, como o ILUMINISMO, uma ideologia universal. Devido ao estado em desenvolvimento da produção e à relação entre o homem dinâmico e a sociedade, esta versatilidade poderia evoluir tanto para trás como para frente em direção a uma *refeudalização*, a um beco sem saída, a um retorno, mesmo que parcial ao antigo modelo de organização social.

ILUMINISMO

Foi o movimento cultural que se desenvolveu na Inglaterra, Holanda e França, nos séculos XVII e XVIII. Nessa época, o desenvolvimento intelectual, que vinha ocorrendo desde o Renascimento, deu origem a ideias de liberdade política e econômica, defendidas pela burguesia. Os filósofos e economistas que difundiam essas ideias julgavam-se propagadores da luz e do conhecimento, sendo, por isso, chamados iluministas.

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

A Revolução Industrial nos séculos XVIII e XIX transformou a face do mundo. A revolução marca o início da produção industrial moderna, a utilização intensiva de máquinas, a criação de fábricas, os movimentos de trabalhadores contra as condições desumanas de trabalho, as transformações urbanas e rurais, enfim o começo de uma nova etapa na civilização.

A Inglaterra, berço principal dessa revolução, transformou-se na grande potência econômica do século XIX. Já estava claro que o poderio econômico, e mesmo político, ligava-se à capacidade de produção de produtos manufaturados.

As técnicas de Administração que se tornaram populares durante a maior parte do século XX, entretanto, nasceram ou se desenvolveram nos EUA, por meio da chamada produção de massa, símbolo do seu poderio industrial e que pode ser encontrada já em 1913, quando a Ford inicia sua linha de montagem de automóveis.

Já em fins do século XIX e início do século XX havia sido introduzida a noção de administração científica da produção, quando Frederick Taylor, um engenheiro e ex-operário, advogava a aplicação de racionalidade (ou seja, utilização da razão, encadeamento, aparentemente lógico, de juízos ou pensamentos) e métodos científicos à administração do trabalho nas fábricas.

Assim, procurava-se desenvolver um "saber" que sustentasse a hegemonia industrial, apoiado em:

– novas técnicas de Administração (Taylor – administração científica);

– processos de produção em massa (Ford – 1913).

O ambiente concorrencial, interno e externo, que acompanhou os avanços que se seguiram, fez com que outras áreas adquirissem especial atenção. É o que se observa por meio da ascensão de outras áreas da Administração, como Marketing e Finanças, como também pelo estreito envolvimento entre Estado e indústria, materializado pelas políticas industriais;

Em síntese, a Administração da Produção evoluiu da prática tradicional de gerência industrial para uma disciplina com aplicações tanto na área industrial como na de serviços, tendo chegado à definição de que:

"A Administração da Produção e Operações é o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de Produção (empresas industriais) ou Operações (empresas de serviços)."

Empresa Industrial

Fornece, em sua forma mais característica, um produto físico, tangível, tal como uma geladeira ou um automóvel.

Empresa de Serviços

Presta um serviço, realiza uma ação, embora os meios físicos possam estar presentes para facilitar ou justificar o serviço, como, por exemplo, um atendimento médico ou a prestação de uma consultoria.

Atividade 1

Com o objetivo de diferenciar os diversos tipos de atividades, correlacione as figuras da direita com os itens da esquerda.

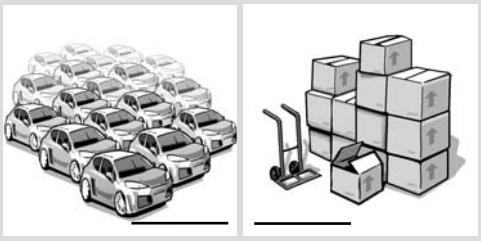
a. Produção.

b. Serviços.

c. Indústria.

d. Produção em massa.

e. Estoques



Resposta Comentada

Tais figuras correlacionam os elementos essenciais na administração da produção. A primeira figura representa a produção industrial. A segunda figura representa uma prestadora de serviços. A terceira figura apresenta uma indústria e uma característica poluidora, a quarta figura mostra uma linha de produção com sua característica da produção em massa e a quinta figura mostra os estoques, que são os insumos da indústria.

SISTEMA DE PRODUÇÃO

É o conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens (caso de indústrias) ou serviços.

Os elementos fundamentais do sistema de produção são:

- Insumos: são os recursos a serem transformados em produtos e mais os recursos que movem o sistema, como matérias-primas, mão de obra, capital, máquinas e equipamentos, instalações, conhecimento técnico dos processos etc.
- Processo de criação ou conversão: processo de criação ou conversão – em manufatura, muda o formato das matérias-primas ou a composição e a forma dos recursos; em serviços, é o próprio processo de criação ou prestação do serviço pela da conversão do trabalho.
- Produtos ou Serviços: são as saídas do sistema, ou seja, os resultados do processo de conversão.
- Subsistema de controle: conjunto de atividades que visa assegurar que programações sejam cumpridas, portanto, promove a monitorização dos outros três elementos do sistema de produção.

Veja agora alguns fatores que Influenciam o Sistema de Produção:

1. Ambiente Interno:

1.1. O Sistema de Produção, ou simplesmente a Produção, encontra-se sujeita à influência de outras áreas funcionais da empresa (Marketing, Finanças, Recursos Humanos etc.) e tem sobre elas um impacto.

1.2. Finanças – é responsável pela obtenção dos recursos financeiros, controle do seu uso e análise das oportunidades de investimento, assegurando uma base eficaz de custos e geralmente com lucro. Atua nas decisões sobre escolha de equipamentos, uso de horas extras, políticas de controle de custos, relações preço-volume etc.

1.3. Marketing – é responsável pela geração e manutenção da demanda para os produtos da empresa, assegurando satisfação para os consumidores e o desenvolvimento de novos mercados e produtos potenciais.

1.4. Recursos Humanos – é responsável pelo recrutamento, alocação e treinamento da mão de obra, negociação de salários, negociações sindicais etc.

2. Ambiente Externo:

2.1. Condições Econômicas Gerais do País – incluem taxa de juros, inflação, maior ou menor disponibilidade de crédito.

2.2. Políticas e Regulações Governamentais – incluem a política fiscal, a política monetária e a política cambial, além de dispositivos legais como as leis antipoluição.

2.3. Competição – inclui a fatia de mercado da empresa e como ela reage ou se antecipa às estratégias competitivas dos concorrentes; o objetivo básico no processo competitivo é reduzir o número de competidores, quer pela aquisição comercial, quer pelo *dumping*, quer pela introdução de novas tecnologias.

2.4. Tecnologia – como a formação de trustes e o *dumping* são reprimidos por lei, a tecnologia torna-se o principal meio de se obter vantagem no processo competitivo, sendo inclusive estimulado por legislações de proteção à propriedade intelectual.

Quadro 12.1: Tipos de Sistemas de Produção

Classificação tradicional	Sistema de produção contínua (fluxo em linha)	Sistema de produção intermitente	Sistema de produção de grandes projetos
Características	• produtos ou serviços seguem seqüência linear; • produtos padronizados (pequena diferenciação, inflexibilidade); • alta eficiência (grande substituição do trabalho humano por máquinas).	• produção em lotes ou por encomendas; • arranjo físico funcional ou por processos (soldadores, eletricistas); • equipamentos genéricos e mão de obra mais especializada; • maior flexibilidade e menor eficiência (indicado para baixos volumes de produção).	• cada projeto é um produto único; • alto custo e difícil gerenciamento no planejamento e controle.
Subdivisão	• produção em massa (linhas de montagem); • produção contínua (indústrias de processo).		
Riscos	• obsolescência do produto; • monotonia dos trabalhos (rotinas); • mudança tecnológica.		

MODOS DE SE ENTENDER A PRODUÇÃO NO BRASIL

Na concepção marxista, o conhecimento do modo de produção de uma dada sociedade, isto é, a maneira como ela se organiza para produzir seus meios de vida, é uma base imprescindível para a compreensão científica dos fatos sociais e políticos que ocorreram e ocorrem naquela sociedade. No caso da história brasileira, surpreendentemente, não existe qualquer consenso entre os estudiosos marxistas acerca deste tema tão central.

Até a década de 1960, predominava entre os marxistas brasileiros a visão de que a história teria vivenciado os mesmos modos de produção conhecidos na história europeia: comunismo primitivo, escravismo, feudalismo e capitalismo. O escravismo fora tornado ilegal com a Abolição em 1888, mas continuavam vivas e legais outras formas arcaicas de organização da produção, como o comunismo primitivo, vigente entre grupos indígenas e remanescentes de quilombos, e, principalmente, relações feudais, vigentes na estrutura agrária do Brasil, compreendendo o latifúndio, o poder privado do latifundiário e as relações de trabalho típicas no campo. Nesse contexto, a reforma agrária era entendida como uma transformação histórica no país.

Alguns autores advogam que o Brasil foi colonizado sob a égide do capitalismo. Outros reconhecem o escravismo como o modo de produção dominante na colônia e no império, considerando-o um modo de produção distinto do escravismo da Antiguidade.

Atividade 2

Após o entendimento da evolução do conceito de Administração da Produção, disserte sobre sua evolução, elencando os marcos temporais e principais marcos dessa evolução.

_____
_____
_____
_____

Resposta Comentada

A Revolução Industrial nos séculos XVIII e XIX marca o início da produção industrial moderna. A produção de massa pode ser encontrada em 1913, quando a Ford inicia sua linha de montagem de automóveis. Começa a existir um estreito envolvimento entre Estado e indústria. A Administração da Produção evoluiu da prática tradicional de gerência industrial para aplicações na área industrial. Já no final do século XIX, Frederick Taylor, aplicava racionalidade (ou seja, utilização da razão, encadeamento, aparentemente lógico, de juízos ou pensamentos) e métodos científicos à administração do trabalho nas fábricas.

CONCEITOS DE LOGÍSTICA

A definição primordial da Logística é baseada na aplicação prática do planejamento das guerras desde os tempos antigos, onde as disputas eram demasiadamente longas e travadas em regiões ermas, inóspitas e de difícil acesso, tornando imprescindível o deslocamento das tropas que eram responsáveis – entre outras atribuições – por transportar tudo o que fosse necessário para o suprimento da campanha, como medicamento, material bélico, alimentos etc. Desse planejamento lógico,– que visava ao melhor caminho ou modo de preparação, estratégia de descolamento e ataque, surgiu o conceito de Logística como hoje é conhecido. Em síntese: Logística é o planejamento, organização e controle dos processos relacionados à produção, armazenagem, transporte e distribuição de bens e serviços.

Para Ballou (1993), é tarefa básica do profissional de Logística: vencer tempo e distância na movimentação de bens ou na entrega de serviços de forma eficaz e eficiente. São muitos os conceitos de Logística e variam de autor para autor, assim como também varia seu significado para os profissionais, mesmo que engajados nesse assunto.

Muitas são as definições propostas para a Logística, a saber:

> Logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final,

> assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 1995).

"Logística caracteriza-se pelo planejamento e administração de sistemas para o controle do fluxo de materiais, materiais em processo e estoque de produtos acabados no apoio às estratégicas da empresa" (BOWERSOX, 1996).

> Logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos informações correlatas) através da organização de seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo (CHRISTOPHER, 2000).

"Logística é a atividade que serve para oferecer aos clientes, artigos comerciais, produtos e serviços com rapidez, baixo custo e satisfação" (KOBAYASHI, 2000).

De certa forma, compreende-se, por meio destes conceitos, que Logística envolve o fluxo desde a matéria-prima até à entrega do produto ao consumidor final. As etapas são fundamentais, para que não haja entraves, mas se busca a fluidez por meio de gerenciamento da cadeia de suprimentos.

A Logística como fator de competitividade no Brasil

A Logística se torna um diferencial competitivo para as empresas, à medida que contribui para a redução de custos e, consequentemente, na melhoria de desempenho das mesmas. No mundo globalizado atual, não são mais perdoadas as falhas estratégicas e a concorrência está sempre pronta para absorver demandas perdidas por empresas que estão logisticamente mal preparadas.

Segundo Novaes (2001), houve a necessidade das empresas buscarem novos referenciais para a atuação em diversas áreas – inclusive a Logística. Este processo foi motivado basicamente por dois fatores: abertura da economia e globalização dos mercados.

Embora a tecnologia da informação já esteja bastante avançada e disponível para qualquer empresa – que esteja disposta a pagar por este tipo de serviço – ainda hoje se detectam no mercado algumas empresas

que ainda estão na Primeira Fase da Logística, isto é, controlando seus custos logísticos, por meio de seus estoques e tendo como pano de fundo, os diversos setores trabalhando de forma isolada.

Porém, a grande maioria já opera entre a Segunda e a Terceira Fases da Logística, buscando uma melhor integração com seus fornecedores e clientes. Para isso, adotam um planejamento integrado com suas operações, estando, em muitos casos, já interligados através do **EDI**. Desta forma, estas empresas possibilitam maior flexibilidade nas entregas dos componentes ou produtos acabados.

EDI

Electronic Data Interchange ou Intercâmbio Eletrônico de Dados, em que ocorre a troca de informações entre dois ou mais elementos da Cadeia de Suprimento.

Muitas empresas já caminham rumo à Quarta Fase da Logística e estas têm como principal característica a integração estratégica e a otimização dos processos logísticos entre os participantes da Cadeia de Suprimentos.

Pode-se destacar como um dos principais indícios da migração para a Quarta Fase o uso do Efficient Consumer Response (ECR) ou Resposta Eficiente ao Consumidor, que vem sendo utilizado amplamente pelo setor varejista. Outro exemplo é o do Consórcio Modular que atualmente é utilizado em montadoras de veículos (ex.: Fábrica de Volkswagen em Resende, RJ). Esse processo se dá por meio da participação física direta dos fornecedores no processo de fabricação, montando seus componentes e motores e trabalhando em células na linha principal.

As empresas brasileiras enfrentam grandes limitações em sua estrutura organizacional para poder colocar em prática a otimização de seus processos logísticos. A maioria destas empresas está dividida em setores que giram em torno de atividades afins como Marketing, Manufatura, Vendas, Finanças, Transporte e Armazenagem. Essa divisão dificulta o tratamento sistêmico dos processos logísticos.

A Logística – assim como outras ciências – é extremamente dinâmica. Portanto, é um erro concluir que qualquer solução seja definitiva. Como exemplo pode ser citada a compra de programas de roteirização por empresas que possuam seu programa de entregas que variam diariamente, sendo a aplicação deste programa pouco ou nada prática. A solução para este caso seria o desenvolvimento de um programa customizado às necessidades reais desta empresa. Além disso, existe o problema das bases de dados confiáveis para a confecção de mapas digitais cuja responsabilidade de fornecimento das informações básicas

é de Órgãos Governamentais que, por sua vez, não possuem dados completos e atualizados, tornando assim o custo para o desenvolvimento de tal ferramenta cada vez mais alto.

No que tange à informática, os problemas encontrados atualmente no mercado empresarial brasileiro são bastante preocupantes, pois as empresas investem pesado em sistemas autônomos, que não são interligados entre si e que são utilizados em atividades corriqueiras de operação e controle. Tal tratamento às informações é extremamente danoso, pois uma das características da Logística Moderna é a integração em tempo real de toda a Cadeia de Suprimentos. Surge então a figura do Enterprise Resource Planning (ERP) ou Planejamento do Recurso Empresarial como ferramenta na tentativa de atenuar este problema.

O ERP pode ser definido da seguinte maneira (MOURA, 2004):

> É um sistema de informações com abrangência ampla para identificar e planejar os recursos necessários em todas as empresas para receber, produzir, expedir e contabilizar os pedidos de clientes. Também é denominado Sistema de Gestão Empresarial.

Atividades primárias e de apoio

O **Quadro 12.2** demonstra a complexidade das necessidades das organizações, em termos logísticos, para atender às exigências do mercado. Tal fato requer que soluções logísticas efetivas e eficazes necessitem de planejamento com capacidades de equipes multidisciplinares integradas, experiência e criatividade para abordar os aspectos na Cadeia de Suprimentos. De uma forma geral, as atividades de apoio e primárias estão assim divididas dentro das Organizações:

Quadro 12.2: Atividades primárias e de apoio

Atividades de apoio	Atividades primárias
• Vendas	• Planejamento
• Marketing & Propaganda	• Operações/Transportes
• TI (Tecnologia da Informação)	• Financeiro
• Recursos Humanos	
• Jurídico	
• Compras	

Dependendo do escopo de cada Organização, essas atividades podem exercer papéis invertidos. Ou seja, as de apoio no lugar das primárias e vice-versa, mas o essencial é que haja interação total entre essas áreas para garantir a otimização de todos os seus processos num ambiente dinâmico e cada vez mais competitivo dos mercados atuais.

Elementos básicos da Logística

A **Figura 12.1** apresenta os principais elementos conceituais da Logística. Para Novaes (2001), a Logística se inicia pelo estudo planificado do projeto ou do processo a ser implementado. Uma vez planejado e aprovado, segue-se a fase de implementação e operação. Erroneamente, algumas empresas pensam que é neste ponto que o processo termina. Porém, devido à complexidade dos problemas logísticos e à sua natureza dinâmica, todo e qualquer sistema logístico precisa ser reavaliado, monitorado e controlado periodicamente por meio de auditorias logísticas.

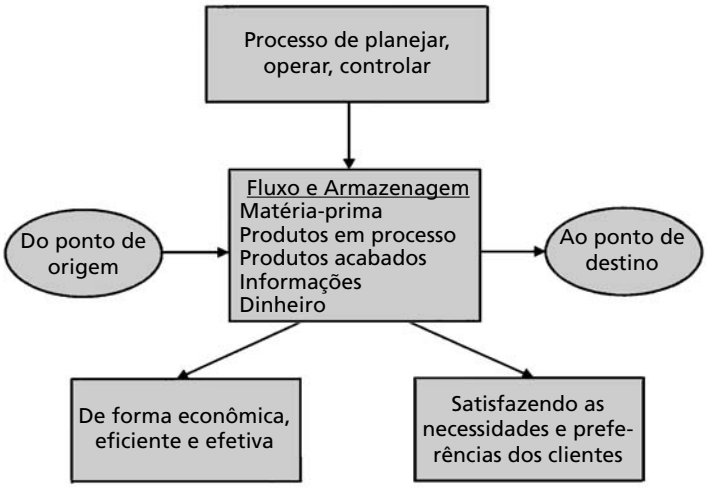


Figura 12.1: Elementos básicos da Logística.

Observa-se, na **Figura 12.1**, que os fluxos associados à Logística envolvem também a armazenagem de matéria-prima, dos materiais em processamento e dos produtos acabados, percorrem todo o processo – desde os fornecedores, passando pela fabricação – seguindo para o varejista, até atingir o consumidor final (alvo principal de toda a cadeia de suprimentos. Outros fluxos igualmente importantes são: fluxo de dinheiro e fluxo de informações.

Todos estes elementos do processo logístico devem ter foco em um objetivo principal: satisfazer às necessidades e preferências dos consumidores finais. No entanto, cada elemento da cadeia de Logística é também cliente de seus **FORNECEDORES**.

FORNECEDORES

Entenda-se por fornecedor uma empresa ou indivíduo que abastece o comprador de produtos ou serviços.

GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Ao adquirir um produto não se pode imaginar o processo longo e às vezes, complexo, para converter matérias-primas, projeto, mão de obra, energia e tempo em algo útil, que agregue valor e prazer. Produtos complexos como o automóvel, por exemplo, requerem matérias-primas variadas e complexas (metais, borrachas, plásticos, tintas) e são montados a partir de um número muito elevado de componentes – a chamada *bill of materials* (B.O.M.) ou lista de materiais.

Na outra ponta, por exemplo, pode ser citada uma caixa de ovos em que existe o produto simples formado por elementos básicos, mas há de se ter em conta também a embalagem, etiqueta e o código de barras. Porém, na maioria dos casos, o caminho é muito mais longo. Como exemplo, a geladeira que utiliza componentes fabricados por outras indústrias, como o compressor. A fábrica de compressores, por sua vez, necessita de fios elétricos, metais e outros elementos para sua produção, componentes estes fornecidos por outras empresas. O longo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores e chegando finalmente ao consumidor por meio do varejista, constitui a cadeia de suprimento ou *supply chain management* (**SCM**).

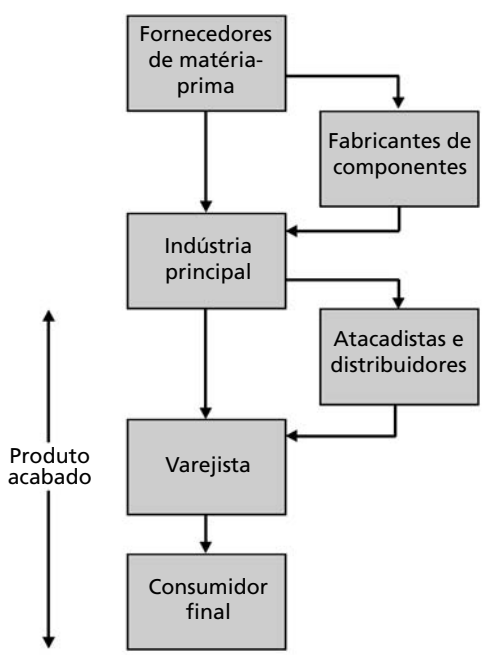


Figura 12.2: Cadeia de suprimentos típica.

A **Figura 12.2** ilustra a cadeia de suprimentos típica.

SCM

É a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor ao cliente.

Quando se fala em cadeia de suprimentos, se pensa no fluxo de materiais, formado por insumos, componentes e produtos acabados. Por isso, as setas da **Figura 12.2** são orientadas de cima para baixo.

É importante fixar o conceito da SCM que focaliza o consumidor, pois todo o processo deve partir e se iniciar por ele, em uma constante busca pela otimização dos processos, de forma a atender este consumidor da forma por ele desejada. Outro ponto fundamental é enfatizar a integração exigida entre todos os elementos da cadeia de suprimentos, reforçando desta forma o caráter estratégico da Logística moderna.

Atividade Final

Como Atividade Final você deve ser capaz de dissertar sobre a evolução do conceito de Logística, elencando seus principais instrumentos e mecanismos com suas respectivas características.

Resposta Comentada

A definição primordial da Logística é baseada nas guerras, demasiadamente longas, e em regiões de difícil acesso, tornando imprescindível transportar tudo o que fosse necessário, como medicamento, material bélico, alimentos etc. Em síntese: Logística atual é o planejamento, organização e controle dos processos relacionados à produção, armazenagem, transporte e distribuição de bens e serviços, objetivando vencer tempo e distância na movimentação de bens ou na entrega de serviços de forma eficaz e eficiente. A Logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem e os fluxos de informações correlatas.

RESUMO

A Logística moderna procura incorporar prazos previamente acertados e cumpridos integralmente ao longo de toda a cadeia de suprimentos e a integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa. Na relação com fornecedores e clientes, a Logística busca a integração efetiva e estreita (parcerias *win-win* (ganha-ganha) além de buscar a otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e redução de custos em toda a cadeia de suprimentos e a satisfação plena do cliente, mantendo nível de serviço preestabelecido.

Em termos de necessidades dos consumidores, podem-se destacar os seguintes elementos: informação sobre o produto, preço, uso, restrições de funcionamento, vantagens comparativas, etc. Também quanto aos consumidores, a Logística é responsável por cumprir prazos, garantir o estado de conservação e manter a relação de confiança existente entre o atacado, o varejo e o consumidor final.

Também fica a cargo da Logística a continuidade na relação entre consumidor e varejista, que caracteriza a fase do pós-venda (garantias, serviços de manutenção e consertos). Esta etapa é fundamental, pois trata da fidelização do cliente.

Responsabilidade social e planejamento ambiental

Carlos Henrique Berrini da Cunha

AULA 13

Meta da aula

Apresentar informações sobre o cenário da responsabilidade social no ambiente corporativo e a demanda atual e seus reflexos sobre a necessidade de se elaborar um planejamento ambiental por parte das empresas.

objetivos

Esperamos que, ai final desta aula, você seja capaz de:

1. reconhecer as características do cenário de responsabilidade social;
2. definir responsabilidade social;
3. identificar as áreas de responsabilidade social;
4. identificar os aspectos da Gestão Ambiental.

INTRODUÇÃO

O ambiente das organizações e o mundo dos negócios têm sido acometidos por mudanças inerentes ao processo de desenvolvimento, no que diz respeito a tecnologia, inovações, estruturas organizacionais. Porém, tais mudanças vêm ocorrendo de forma cada vez mais rápida e descontínua. Isto significa que, de fato, está se concretizando uma ruptura com o passado e consequentemente surgem novas demandas no ambiente organizacional, como a inserção da responsabilidade social e do planejamento ambiental. Portanto, serão apresentados nesta aula os conceitos de responsabilidade social e a demanda de planejamento ambiental.

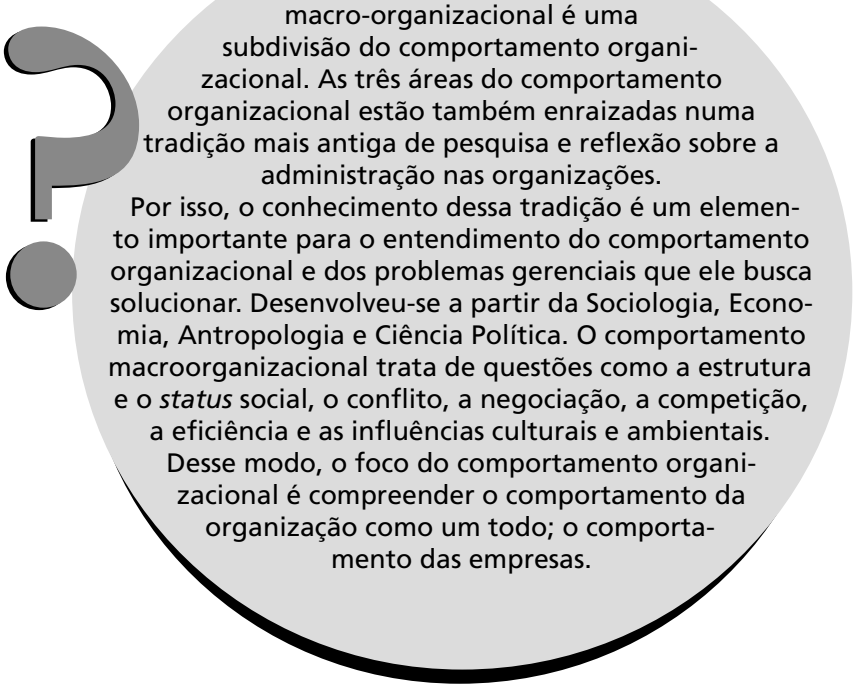
UMA VISÃO GERAL

O aumento da consciência coletiva em relação ao meio ambiente e as demandas sociais e ambientais que a sociedade repassa às organizações impulsionam um novo direcionamento por parte do empresariado, mediante tais questões.

De acordo com Tachizawa (2005), uma das consequências da competição global foi o redirecionamento do poder para as mãos do comprador. Na maioria dos setores econômicos, o mercado comprador existe simplesmente porque há mais concorrentes e excesso de oferta, e, com isso, o comprador está aprendendo a usar esse novo poder, ou seja, este redirecionamento se reflete na postura atual do consumidor, cada vez mais exigente e que valoriza aqueles produtos que apresentam alguma relação com responsabilidade social.

Segundo a *Gazeta Mercantil* (2003), o comportamento dos consumidores está criando novas relações com as empresas no mundo inteiro e configurando cenários de uma nova ordem econômica. E é provável que essa tendência marque o perfil da economia globalizada num futuro próximo.

Há uma tendência no Brasil de que o consumidor passe a privilegiar não somente o preço e a qualidade dos produtos, mas especialmente o comportamento social das empresas fabricantes. Como consequência, os programas de rotulagem ambiental (selo verde) passam a ser amplamente adotados em diferentes países, com base na análise do ciclo de vida dos produtos e conferidos por instituições independentes, governamentais ou não governamentais. Tal comportamento macroorganizacional requer transparência e ética social por parte das organizações.



Nos últimos anos, com a globalização dos mercados e as crescentes fusões e parcerias, as empresas têm alavancado suas receitas e outros indicadores econômicos-financeiros. De acordo com Oliveira (2008), algumas empresas já estão entre as maiores entidades econômicas do mundo, apresentando receitas maiores que o Produto Interno Bruto (PIB) de muitos países. No Brasil, citando como exemplo a Vale, trata-se de uma empresa privada que obteve uma receita bruta consolidada de R$ 29,02 bilhões em 2004, maior que o PIB de 12 estados brasileiros.

Já a Petrobras, empresa estatal, mas que opera como uma empresa privada, teve uma receita operacional bruta (consolidada) de mais de R$ 150 bilhões em 2004, perdendo apenas para o PIB de dois estados brasileiros, os mais ricos, São Paulo e Rio de Janeiro. Tais fatos revelam que o impacto social das empresas não é só produção, mas também as empresas podem ter impacto nos preços e na acessibilidade dos produtos aos consumidores, como, por exemplo, no desenvolvimento local com possibilidade de gerar ou não novos negócios.

O campo da responsabilidade social tem um impacto global, não se aplica somente a multinacionais, mas especialmente às pequenas empresas, que possuem uma atuação econômica relevante. Em muitas dessas empresas há uma relação direta com a sociedade, através de investimentos em projetos sociais, mesmo que não reconhecidos como ações de responsabilidade social. Daí, a necessidade de se definir o que é de fato responsabilidade social.

RESPONSABILIDADE SOCIAL – ALGUMAS DEFINIÇÕES

Podemos listar algumas definições de responsabilidade social a partir dos objetivos de algumas entidades.

Ação Empresarial pela Cidadania – BRASIL – RSE é a gestão com objetivos e compromissos que ultrapassam o âmbito da sobrevivência do próprio negócio, ampliando-se para o exercício do papel de agente co-responsável pelo desenvolvimento social, político e econômico de seu ambiente. Inclui ações associadas a uma melhoria da qualidade de vida, à ética nas relações e ao exercício da cidadania, tanto na empresa como no ambiente externo.

Fórum Empresa – uma aliança de organizações empresariais de RSE que promove a responsabilidade social pelas Américas – RSE se refere a uma visão de negócio que une o respeito por valores éticos, pelas pessoas, comunidades e meio ambiente. A RSE é vista pelas empresas líderes como mais do que uma coleção de práticas discretas, gestos ocasionais, ou iniciativas motivadas pelo marketing, relações públicas ou outros benefícios. Ela é vista como um conjunto abrangente de políticas, práticas e programas integrados às operações do negócio e processos de tomada de decisão, que são apoiados e recompensados pelos dirigentes da empresa.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – BRASIL – RSE é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e consegue incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Observa-se nas três definições que todas confirmam a questão complexa sobre responsabilidade social, como foi explanado anteriormente, quando é incorporada à questão empresarial, ou seja, aos objetivos organizacionais de aumento de produtividade, de maior comprometimento do consumidor e aperfeiçoamento da imagem organizacional.

Características da responsabilidade social

Segundo Chiavenato (2004, p. 112):

> Responsabilidade Social é o grau de obrigações de uma organização em assumir ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade na medida em que ela procura atingir seus próprios interesses. Refere-se ao grau de eficiência e eficácia que uma organização apresenta no alcance de suas responsabilidades sociais.

Compreende-se que a organização deve ir além do espaço físico-organizacional e pensar globalmente e agir localmente sobre as questões que envolvem o bem-estar da sociedade e não somente de seus funcionários. Nesse enfoque surge a necessidade de se implementar um planejamento ambiental, até mesmo pela situação atual do planeta, quanto ao aquecimento global, desmatamento, camada de ozônio etc. Tais fatores também são de responsabilidade das organizações.

As obrigações da empresa socialmente responsável são as seguintes, de acordo com Chiavenato (2004):

- ✓incorporar objetivos sociais em seus planejamentos;
- ✓aplicar normas comparativas de outras organizações em seus programas sociais;
- ✓apresentar relatórios aos membros organizacionais e aos parceiros ou *stakeholders* sobre os seus progressos, no que diz respeito à responsabilidade social;
- ✓experimentar diferentes abordagens para medir o seu desempenho social;
- ✓procurar medir os custos dos programas sociais e o retorno do investimento em programas sociais.

Stakeholders

São pessoas, grupos de interesse e organizações que contribuem e/ou são afetados de alguma maneira pelo comportamento de uma organização.

As áreas de responsabilidade social, na visão de Chiavenato (2004), apresentam a seguinte divisão:

> Área Funcional Econômica – compreende o desempenho da organização em algumas atividades, como produção de bens e serviços necessários às pessoas, como criação de empregos, pagamento de salário adequado e garantia de segurança no trabalho.

> Área de Qualidade de Vida – refere-se à contribuição da organização para a melhoria da qualidade geral de vida na sociedade ou redução da degradação ambiental. Os indicativos de que a organização prioriza a qualidade geral de vida na sociedade se revelam nas relações com os funcionários e clientes e os esforços para preservar o ambiente natural.
>
> Área de Investimentos Sociais – retrata o grau de investimento da empresa em recursos financeiros e em pessoas, para resolver problemas sociais da comunidade, como educação, saúde, artes etc.
>
> Área de Solução de Problemas – revela o grau em que a organização lida diretamente com a solução de problemas sociais, através de atividades como projetos sociais e pesquisas para identificar os problemas sociais na comunidade.

A responsabilidade social apresenta dois enfoques (CHIAVENATO, 2004):

> 1) Enfoque clássico – Segunda a visão clássica, a responsabilidade da administração é fazer somente com que o negócio gere lucros máximos para a organização. Esse ponto de vista é apoiado por Milton Friedman, um renomado economista do livre mercado que prega que as organizações devem proporcionar dinheiro aos investidores. Observa-se que esse ponto de vista é contrário à responsabilidade social e seus principais argumentos consistem no aumento dos lucros do negócio.
>
> 2) Enfoque socioeconômico – Ao contrário do enfoque clássico, este prega que uma organização deve estar ligada ao bem-estar social e não apenas aos lucros. Esse enfoque é endossado por Paul Samuelson, também um respeitado economista. Os principais argumentos da responsabilidade social são os lucros a longo prazo para o negócio da empresa, melhoria da imagem organizacional junto ao público, maiores obrigações sociais do negócio, melhor ambiente para todos, visando satisfazer os desejos do público-alvo.

Com base nesses pontos de vista, a organização pode adotar quatro níveis de estratégia, de acordo com o nível de comprometimento de cada uma, quanto à responsabilidade social, conforme retrata a **Figura 13.1**.

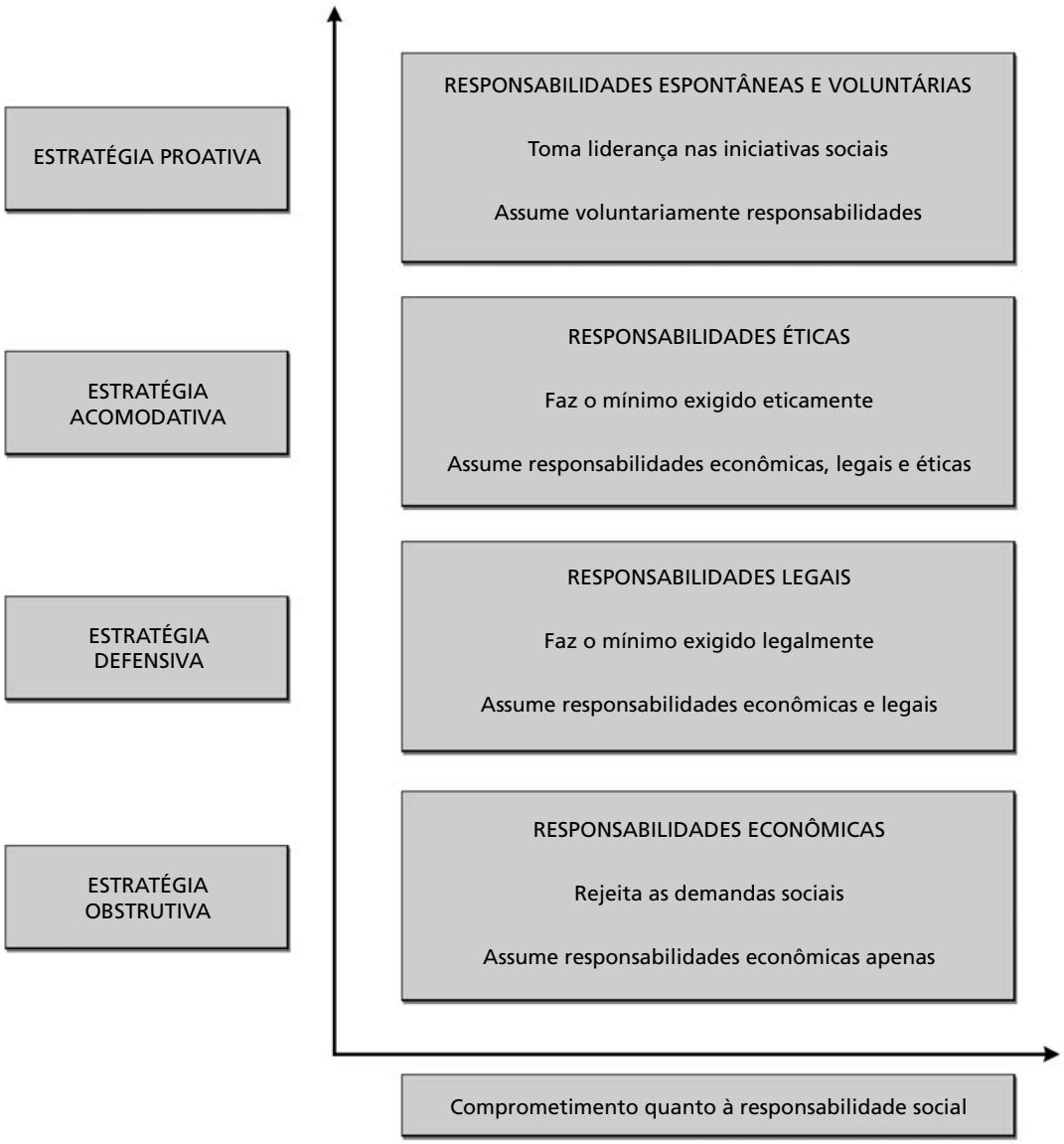


Figura 13.1: Níveis de estratégia.
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

A **Figura 13.1** revela que, dependendo da forma como as organizações conduzem e valorizam as questões pertinentes às ações sociais, elas podem visar apenas ao lucro ou não e de fato se preocuparem com a complexidade que é a Responsabilidade Social Empresarial.

Já para as empresas socialmente responsáveis, esse novo quadro representa uma alteração de valor, porque se antes não havia interesse ou iniciativa em contribuir com programas sociais, deixando esse papel apenas para o governo, agora, em um mercado extremamente competitivo e informatizado, qualquer impacto gerado pelas suas ações pode refletir de forma positiva ou negativa para o desempenho da organização, comprometendo assim a sua imagem e permanência no mercado.

Portanto, se faz necessária uma atuação ativa e visível com os compromissos sociais, para que sua marca seja fortalecida e competitiva no mercado, contribuindo, assim, para diminuir os contrastes de uma sociedade carente de recursos educacionais, de saúde, de segurança e de condições de se preparar para um seletivo mercado de trabalho.

De acordo com Ferraz (2007), os dados da Organização das Nações Unidas (ONU), sobre o mercado de tecnologias limpas, pode alcançar US$ 1.9 trilhão em 2020. Trata-se de empresas que adotam metas de redução de emissões e desenvolvimento de políticas voltadas para mudanças climáticas. Em 2006, 72% de empresas do índice FT500, do jornal *The Financial Times*, responderam à solicitação de informações sobre gases do efeito estufa do Carbon Disclosure Project (CDP), que é uma iniciativa de 225 investidores institucionais responsáveis pela gestão de US$ 31 trilhões de dólares.

No Brasil – que é um país signatário do Protocolo de Kyoto, mas que não possui compromissos quantitativos –, 73% das empresas que responderam ao CDP revelaram ter alguma estratégia de redução, relacionada a projetos de ecoeficiência ou de vendas de créditos de carbono.

Protocolo de Kyoto

Esse protocolo tem como objetivo firmar acordos e discussões internacionais para conjuntamente estabelecer metas de redução na emissão de gases-estufa na atmosfera, principalmente por parte dos países industrializados, além de criar formas de desenvolvimento de maneira menos impactante àqueles países em pleno desenvolvimento. Diante da efetivação do Protocolo de Kyoto, metas de redução de gases foram implantadas, algo em torno de 5,2% entre os anos de 2008 e 2012.

O Protocolo de Kyoto foi implantado de forma efetiva em 1997, na cidade japonesa de Kyoto, nome que deu origem ao protocolo. Na reunião, oitenta e quatro países se dispuseram a aderir ao protocolo e o assinaram. Desta forma, se comprometeram a implantar medidas com intuito de diminuir a emissão de gases.

As metas de redução de gases não são homogêneas a todos os países, colocando níveis diferenciados de redução para os 38 países que mais emitem gases. O protocolo prevê ainda a diminuição da emissão de gases dos países que compõem a União Europeia em 8%, os Estados Unidos em 7% e o Japão em 6%. Países em franco desenvolvimento como Brasil, México, Argentina, Índia e, principalmente, a China, não receberam metas de redução, pelo menos momentaneamente.

O Protocolo de Kyoto não apenas discute e implanta medidas de redução de gases, mas também incentiva e estabelece medidas com intuito de substituir produtos oriundos do petróleo por outros que provoquem menos impacto. Diante das metas estabelecidas, o maior emissor de gases do mundo, Estados Unidos, se desligou em 2001 do protocolo, alegando que a redução iria comprometer o desenvolvimento econômico do país.

No Brasil, uma das empresas que iniciou o projeto de redução de gases foi a Natura Cosméticos, pois seus dirigentes começaram a se interessar por estudos de emissão de dióxido de carbono em 2001, exatamente quando a empresa patrocinava uma pesquisa sobre mudanças climáticas na Ilha do Bananal, em Tocantins. Seis anos depois, a ideia de redução de emissões tornou-se num dos maiores desafios ambientais e de negócios, já enfrentados pela empresa. A Natura chegou a incluir em suas embalagens uma tabela que informa a quantidade de ingredientes de origem vegetal contida na fórmula e o percentual de material reciclado usado nas caixas e frascos, entre os demais indicadores. A intenção da Natura é inserir o selo indicador de CO_2 – que é um selo da Carbon Trust, cujas iniciativas já existem na Europa.

CO_2 – Selo da Carbon Trust – é um selo lançado em março de 2007, que indica a quantidade de dióxido de carbono reduzida na fabricação, entrega e disposição de alguns produtos. Com o selo, a entidade pretende ajudar o consumidor a identificar se o fabricante realmente desenvolve ações para combater o aquecimento global. É uma inovação promissora, que possui como objetivo mostrar aos consumidores redução de emissões de CO_2 na fabricação dos produtos.

Atividade 1

ANTES – A Natura não sabia quanto cada xampu ou sabonete representava em termos de emissão de gases do efeito estufa.

DEPOIS – A Natura já realizou um inventário de emissões e descobriu que os produtos são responsáveis por cerca de 80% delas. Agora, ela estuda formas de reduzi-la em toda a cadeia – da extração de matéria-prima aos processos internos e dos fornecedores, incluindo o transporte, consumo e descarte de produtos e embalagens.

De acordo com o caso Natura, qual a importância da preocupação em pesquisar meio de redução de emissão de gases, no que se refere à responsabilidade socioambiental?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

Há uma relação direta, pois se trata da preservação do meio ambiente, para se produzir com base na sustentabilidade e manter a matéria-prima, que é extraída do meio ambiente. O levantamento da emissão de gases da Natura mostrou que 80% estão relacionadas às especificações dos produtos (ingredientes e embalagens), os outros 20% estão relacionados

à manufatura e ao transporte. Por isso que a empresa inspirou-se no modelo proposto da Carbon Trust. A meta da Natura é ***MITIGAR*** *toda a emissão de carbono em 2008, pois para gerar um benefício ambiental relevante, é necessário o dano em toda a cadeia de negócios.*

MITIGAR

Tornar(-se) mais brando, mais suave, menos intruso.
Fonte: *Dicionário Houaiss*.

Segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2008), foi possível verificar os indicadores, utilizados por eles, para medir as ações da responsabilidade social nas empresas.

Esses indicadores estão descritos a seguir:

Valores e Transparências

Valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores.

É fundamental clarificar para todos os que se relacionam com a empresa, os seus valores, sua cultura e as estratégias utilizadas para alcançarem suas metas, visando à integridade dos relacionamentos envolvidos. É importante a presença de uma declaração com as normas e os compromissos preservados pela empresa. Isto é possível através do **CÓDIGO DE ÉTICA.**

CÓDIGO DE ÉTICA

É um recurso que está sendo utilizado pelas empresas, para divulgar sua conduta e seus interesses, a fim de beneficiar tanto o público interno da organização, os funcionários, que terão o código de ética como guia, na busca dos resultados esperados pela sua organização, como o público externo, os clientes, os fornecedores, os acionistas e a própria sociedade, que terão acesso à conduta daquela empresa em relação à sua atração, com as questões ambientais e compromissos sociais. O código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e da missão da empresa, orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantêm relações. A formalização dos compromissos éticos da empresa é importante para que ela possa se comunicar de forma consistente com todos os parceiros. Com isto, é necessário criar mecanismos de atualização do código de ética e promover a participação de todos os envolvidos.

Ter seus princípios éticos de forma clara e pública pode trazer para a empresa a confiabilidade e a credibilidade no mercado. O balanço social é um bom instrumento para expor de fato as ações da organização à comunidade, como, por exemplo, os custos e os investimentos realizados nesta área e, assim, o grau de importância da empresa com seu papel social. Atualmente, o balanço social vem recebendo bastante evidência, por favorecer a empresa na hora da tomada de decisão pelos seus acionistas, fornecedores, consumidores e investidores, segundo Souza (1997).

O balanço social da empresa deve explicitar as iniciativas de caráter social, resultados atingidos e investimentos realizados. O monitoramento de seus resultados por meio de indicadores pode ser complementado por auditorias feitas por entidades da sociedade (Organizações não governamentais – ONGs e outras instituições), agregando uma perspectiva externa à avaliação da própria empresa (vide Aula 9, de Finanças).

Público interno

A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. Mas a empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho.

Assumir apenas obrigações ou compromissos legais, tais como: vale-transporte, vale-refeição, creche para os filhos dos funcionários, dentre outras questões, não significa ser uma empresa adepta à responsabilidade social, mas revela somente que esta cumpre com os benefícios oferecidos pela legislação trabalhista.

Fornecedores

A empresa que tem compromisso com a responsabilidade social envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. Cabe à empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, tomando-o como orientador em casos de conflitos de interesse.

A escolha do fornecedor precisa ser rigorosa, pois sua participação e seu comprometimento envolvem o cumprimento de prazos, de matéria-prima ou serviços de qualidade, bem como seu cuidado com o meio ambiente, no relacionamento com seus empregados.

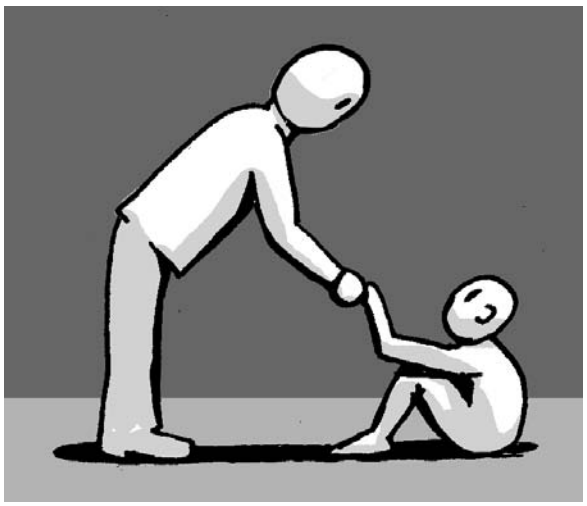
Consumidores/Clientes

Clientes e consumidores exigem da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e ao meio ambiente.

Comunidade

Para o Ethos, a comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infraestrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. Esse indicador trata da contribuição da empresa, de infraestrutura que proporciona a melhoria da qualidade de vida na comunidade e a conservação dos recursos naturais.

Trabalho voluntário



O trabalho voluntário tem sido considerado um fator de motivação e satisfação das pessoas em seu ambiente profissional. A empresa pode incentivar essas atividades, liberando seus empregados em parte de seu horário de expediente para ajudar nas organizações da comunidade ou dando incentivos aos empregados que participam de projetos de caráter social.

O trabalho voluntário, pelo estímulo dos meios de comunicação, recebeu e vem recebendo atenção especial e passou a ser um novo requisito na lista das exigências na seleção dos recursos humanos das empresas, que possuem responsabilidade social.

Governo e sociedade

A empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando à constante melhoria das condições sociais e políticas do país. O comportamento ético pressupõe que as relações entre as empresas e o governo sejam transparentes para a sociedade, acionistas, empregados, clientes, fornecedores e distribuidores. Cabe à empresa manter uma atuação política coerente com seus princípios éticos que evidencie seu alinhamento com os interesses da sociedade.

Todos esses indicadores são ferramentas/guias para que as empresas, colaboradores e comunidades possam contribuir, de forma conjunta e ética, com ações em prol do bem-estar da sociedade e do meio ambiente.

ASPECTOS DA GESTÃO AMBIENTAL

A gestão ambiental e a responsabilidade social são instrumentos gerenciais fundamentais para a capacitação e a criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja o seu nicho de negócio. A questão ambiental entrou definitivamente na agenda dos negócios, pois organizações de vários setores sabem que há um único caminho para se adaptar aos novos tempos: buscar a inovação para transformar a crise ambiental em vantagem competitiva.

Com isto, empresas siderúrgicas, montadoras automobilísticas, indústrias de papel e celulose, química e petroquímica investem incisivamente em gestão ambiental e marketing ecológico. Casos como o da Petrobras, em que a imprensa já noticiou vazamento de óleo, são prejudiciais à imagem organizacional. Além do prejuízo financeiro, a empresa teve uma perda institucional que, segundo Tachizawa (2005), é fatal quando se trata de gestão ambiental.

Ainda segundo o mesmo autor (idem), pesquisa realizada conjuntamente pela CNI, pelo Sebrae e pelo BNDES revelou que metade das empresas pesquisadas já realizou investimentos ambientais nos últimos anos, revelando cerca de 90% nas grandes empresas e 35% nas microempresas. Identificou-se, também, que as razões para a adoção de práticas de gestão ambiental (cerca de 85% das empresas pesquisadas adotam algum tipo de procedimento associado à gestão ambiental) não se formam somente por questões legais, mas principalmente por questões associadas às questões ambientais, como:

- ✓aumentar a qualidade dos produtos;
- ✓aumentar a competitividade das exportações;
- ✓atender ao consumidor com preocupações ambientais;
- ✓atender à reivindicação da sociedade;
- ✓atender à pressão de organização não governamental ambientalista;
  estar em conformidade com a política social da empresa;
- ✓melhorar a imagem perante a sociedade.

Compreende-se com isto que a gestão ambiental, ou seja, a preocupação com a formulação de um planejamento ambiental é uma preocupação natural das empresas ao novo cliente, o denominado consumidor verde e ecologicamente correto. Para Tachizawa (2005), a empresa verde é sinônimo de bons negócios, pois pode-se vislumbrar um futuro em que será possível se empreender de forma lucrativa e duradoura. Portanto, é fundamental que as organizações se mobilizem o quanto antes, para identificar e entender o meio ambiente como seu principal desafio, como oportunidade competitiva e como meio de sobrevivência.

Para Ashley (2002), tudo isso envolve uma transformação profunda por parte do comportamento de todos os envolvidos, principalmente as organizações, na medida em que as estratégias organizacionais exigem de seus respectivos planejamentos:

- ✓redefinição do *design* dos produtos – com materiais reaproveitáveis;
- ✓alteração no modelo de produção – com menor consumo de energia e matéria-prima;
- ✓transformação no sistema de distribuição com a priorização de embalagens reutilizáveis;
- ✓mudança nos hábitos de consumo – com a elaboração de programas educacionais e de conscientização ecológica, estímulo ao hábito de devolução de embalagens recicláveis.

SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

De acordo com Ashley (2002), o sistema de gestão ambiental contempla não somente os aspectos técnicos de produção, mas também os elementos formadores da cultura organizacional, as práticas de gestão, os fluxos de decisão e a elaboração de planejamento estratégico.

Para Donaire apud Ashley (2002), a proteção ambiental não é responsabilidade única do departamento de produção, mas sim de toda estrutura organizacional. E como atualmente faz parte do planejamento estratégico empresarial, envolve desde o desenvolvimento de atividades de rotina e a discussão de cenários alternativos até a geração de políticas, metas e planos de ação específicos.

Neste cenário de planejamento ambiental, as empresas devem estabelecer como objetivo comum o elo entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental, tanto para o momento presente, quanto para o futuro. Portanto, um sistema de gestão ambiental deve envolver as áreas de Marketing, Produção, Recursos Humanos (RH), Departamentos Jurídico e Financeiro e Departamento de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D).

Backer apud Ashley (2002) define a competência de cada área:

- ✓ao Marketing compete definir e propagar a imagem e a filosofia de posicionamento comercial praticadas pela organização, desenvolvendo planos de comunicação interna e externa e vigilância de marketing quanto aos valores ambientais da empresa;
- ✓à Produção compete a atividade de mensurar riscos internos e externos, através de auditorias de qualidade e risco técnico e desenvolver um plano de investimentos baseado na reflexão sobre a cadeia produtiva e sobre as opções ecologicamente corretas;
- ✓à área de P&D compete buscar a vocação tecnológica da organização e manter um processo de inovação tecnológica constante;
- ✓ao RH compete desenvolver planos de construção de comportamento ambiental;
- ✓às áreas Jurídica e Financeira compete a conformidade legal da diminuição de riscos e da elevação de vantagens financeiras, fazendo-se valer as auditorias jurídicas e balanços e relatórios ecológicos.

Diversas empresas, já inseridas nesse contexto, buscam o consenso neste campo, que podem ser observadas nas discussões em torno da implantação da certificação ambiental (**ISO 14000**). Bastante interessadas no mercado externo, a maioria delas pensa em alternativas para sua adaptação ao denominado **selo verde**.

Iso 14000

Certificação de Qualidade Ambiental, que está entre as denominadas barreiras de processo, que se baseiam no estabelecimento de padrões físico-químicos para emissão de efluentes líquidos e gasosos. Surgiu a partir da norma ambiental britânica BS 7.750. A ISO 14000 apresenta, como variáveis, elevados padrões de qualidade de uma gestão ambiental até visão e ação sistêmica da problemática ambiental, avaliação e registro de problemas ambientais da organização; estabelecimento de objetivos e metas – contemplados em uma política ambiental – explícitas e de fácil mensuração; registro e controle sistemático da produção, realização de auditorias periódicas e comprometimento de toda empresa, do presidente ao chão de fábrica.

Selo verde

É classificado como barreira de produto. Trata-se de uma parceria entre o governo e um comitê de institutos especializados no julgamento ambiental de produtos, que determina os parâmetros básicos para a concessão do selo a determinados produtos.

Com base na explicação sobre selo verde, Braga apud Ashley (2002):

> Esse tipo de barreira pode confundir os consumidores, dando a impressão de que produtos com o selo verde são inofensivos ao meio, quando, na verdade, podem ter passado apenas por um programa de redução de emissões.

Tachizawa (2005) afirma que empresas de porte estão ajudando seus fornecedores a melhorar suas práticas de gestão e marketing ecológico, como, por exemplo, a Mercedes-Benz, a Gradiente e a 3M que consideram os seus fornecedores como parte integrante da cadeia produtiva. A melhoria da qualidade de ambiente necessita de uma atuação da organização em meio às pressões de força do mercado, representadas pelas variáveis ambientais: legais (normas da série ISO 14000, por exemplo), econômicas, tecnológicas, sociais, demográficas e físicas.

A Cosipa e a Usiminas
estão entre as três usinas
de siderúrgicas integradas do mundo
certificadas na área de meio ambiente (ISO 14001).
A Aracruz Celulose introduziu algumas medidas
preventivas:
1. permitir a investigação sistemática dos programas de controle ambiental de uma empresa;
2. auxiliar na identificação de situações potenciais de problemas ambientais futuros;
3. verificar se a operação industrial está em conformidade com normas/padrões legais e também com padrões mais rigorosos definidos pela empresa.
Outras empresas que no Brasil têm adotado medidas de gestão ambiental nos últimos anos: Seeger Reno, do ramo de autopeças, Hospital Itacolomy, Alunorte, Sadia, Dana Albarus S.A., de industrialização e comércio de componentes mecânicos de precisão.
Cerca de 40 empresas, entre elas, a Tramontina, Tok & Stok e Cickel criaram o grupo de Compradores de Madeira Certificada com adoção do selo de procedência ambiental.
Pode-se perceber que diversas são as empresas que apresentam iniciativas empresariais, com maior ênfase ao marketing ecológico e em face disto, a sociedade atual torna-se mais consciente e receptiva à responsabilidade socioambiental, exigindo das empresas, um novo posicionamento em sua interação com o meio ambiente.

CONCLUSÃO

A consciência de preservação do meio ambiente converteu-se num dos maiores pontos de influência dos anos 1990 e na primeira década de 2000. Com isto, as empresas começaram a apresentar soluções para alcançar o desenvolvimento sustentável e simultaneamente, aumentar a lucratividade de seus negócios. Neste contexto, Gestão Ambiental não é apenas uma atividade filantrópica ou tema para ecologistas ou ambientalistas, mas fundamentalmente uma atividade que pode gerar ganhos financeiros para as empresas (TACHIZAWA, 2005).

Atividade Final

O Caso Tetra Pak, Embalagens.

ANTES – A separação do alumínio e do plástico da caixa de leite longa-vida era um problema para a reciclagem. A Tetra Pak se uniu à Alcoa, à Klabin e à TSL para descobrir uma maneira de resolver o problema.

DEPOIS – Foi criada uma tecnologia inovadora que aquece o alumínio e o plástico a uma temperatura mais quente que a da superfície do sol. A separação é total, pois as substâncias podem ser reutilizadas e o processo tem emissão de gases quase nula.

Com base em todo o conteúdo da aula, qual a importância de uma descoberta tão inovadora como esta que envolve reciclagem, na qual a emissão de gases poluentes é quase nula, o que significa um dano bem reduzido ao meio ambiente?

Resposta Comentada

A Tetra Pak revela com tal descoberta que consegue gerar menos resíduos, ou seja, menos lixo ao reciclar ao matérias de suas embalagens. Antes desta inovação, a empresa já havia desenvolvido uma forma para que o alumínio e o plástico, ainda unidos, fossem utilizados para fabricar telhas e vassouras, através do reuso de materiais. Após sete anos de pequisa, a Tetra Paz, juntamente com a fabricante de papéis Klabin, a produtora de alumínio Alcoa e a TSL Ambiental conseguiu desenvolver uma tecnologia inédita no país, que foi a reciclagem total da embalagem. Tal descoberta demonstra claramente como a responsabilidade socioambiental envolve fatores sociais e de lucratividade. Juntar caixas de longa vida tornou-se algo rentável, tanto para a empresa Tetra Pak, quanto para os catadores de papel.

RESUMO

Dentro do conceito de Responsabilidade Social, foi possível verificar a importância da ética como alicerce para todas as relações sociais da empresa, devido à convivência de pessoas com valores e culturas diferentes, exigindo de cada um a melhor solução no ambiente de trabalho, onde os conflitos gerados pelas ideias divergentes possam ser administrados, de forma que não haja preconceitos nem perdas para as partes envolvidas.

O balanço social favorece à organização tornar pública sua ações, uma vez que foi observada a necessidade da transparência dos envolvimentos sociais à sociedade. E contribui também para ajustar os investimentos destinados a programas sociais. Detectando os resultados financeiros, pode-se investir mais ou menos em determinados setores, como: educação, saúde, treinamentos profissionais etc.

Os indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social avaliam o desempenho das empresas no âmbito social, nas relações com o público interno, com os fornecedores, com os consumidores, com a comunidade, com o trabalho voluntário e com o governo e a sociedade. Esses indicadores são instrumentos para verificação de benefícios da interação do meio empresarial com a comunidade e como elas se relacionam.

Devido à necessidade de sobrevivência em um mercado globalizado, informatizado e com melhores condições tecnológicas, surgiu a preocupação das organizações em se adaptarem e atenderem melhor seus clientes, tanto em relação ao preço e à qualidade quanto ao interesse em satisfazer as necessidades do consumidor, que se mostra neste contexto extremamente consciente de seus direitos e deveres com a sociedade.

Todo processo de responsabilidade socioambiental beneficia o desempenho das organizações, por adquirirem eficiência e qualidade nos produtos e serviços desenvolvidos, favorecem também aos funcionários por fazerem parte deste processo de desenvolvimento, bem como propiciam a geração de maior lucratividade para as organizações socialmente responsáveis.

Desafios para a administração brasileira no século XXI

Carlos Henrique Berrini da Cunha

AULA 14

Meta da aula

Apresentar o contexto da administração brasileira do século XXI, a demanda atual e seus reflexos sobre o mercado da denominada Era do Conhecimento.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. reconhecer as exigências atuais da administração;
2. verificar a relação entre empreendedorismo, liderança e equipe;
3. identificar o cenário da Era do Conhecimento;
4. identificar algumas noções sobre responsabilidade social.

INTRODUÇÃO

Para melhor entendimento do cenário atual da Administração do século XXI, inicialmente será apresentada a demanda atual do perfil do administrador, um profissional líder e empreendedor.

Há uma nova ordem mundial. A globalização e a competitividade acirrada norteiam os ambientes (interno e externo) das organizações. A globalização derrubou e continua derrubando barreiras, línguas, costumes, hábitos, e cria e recria continuamente um mundo de negócios. Lidar com a rapidez desse processo exige um perfil dinâmico e empreendedor dos líderes que estão à frente das organizações, o que requer uma cultura organizacional voltada para a Gestão de Conhecimento e para a Gestão de Competências. As empresas devem buscar sustentabilidade e o desenvolvimento de programas de responsabilidade socioambiental pautados na Ética de Negócios.

O CENÁRIO ATUAL

A Era do Conhecimento, concretizada particularmente pela Tecnologia da Informação – alicerça o surgimento de novos conceitos da teoria das organizações, entre eles, a descentralização e diversificação, a cultura da qualidade, empresas verdes ou ambientalmente responsáveis, gestão de competências, aprendizado contínuo etc. São questões que atualmente norteiam a maioria das organizações, que buscam sustentabilidade, dinamismo e estratégias diferenciadas para reter seus talentos, em função do conhecimento que estes possuem. As empresas que obtêm sucesso são aquelas que investem no conhecimento de seus colaboradores, visando à obtenção de resultados, mesmo que a longo prazo. Portanto, um dos maiores ativos corporativos é o conhecimento tácito, ou seja, aquele que está na mente das pessoas.

KNOWLEDGE WORKERS

Expressão utilizada pelo autor Peter Drucker, para os denominados trabalhadores do conhecimento.

Para Drucker, a emergência do trabalhador do conhecimento, o denominado ***KNOWLEDGE WORKER***, é um dos grandes desafios com que as empresas têm de se defrontar. A sua preparação e as motivações e aspirações são de natureza totalmente diferente daquelas do trabalhador tradicional. As implicações são particularmente relevantes para a Administração, tanto ao nível da organização hierárquica como do processo de liderança e da gestão dos recursos humanos. Os sistemas de reconhecimento-recompensa, até aqui com uma forte ênfase na remuneração, correm o risco de se tornar profundamente ineficazes para atrair e reter trabalhadores qualificados.

De acordo com Chiavenato (2004):

> A rede mundial de negócios está levando a uma competição sem precedentes nos mercados mundiais. Com isto, os líderes governamentais estão mais preocupados com a competitividade econômica de suas nações e, por outro lado, os líderes organizacionais estão mais preocupados com a competitividade organizacional numa economia globalizada.

Algumas características do fenômeno mundial da globalização:

- desenvolvimento da Tecnologia da Informação (TI) e dos transportes, transformando o mundo numa aldeia global;
- maior importância conferida ao conhecimento e não mais às matérias-primas básicas;
- o processo de automação, por meio da substituição do homem pela máquina, e o conseqüente aumento do desemprego;
- gradativa expansão dos mercados.

Outro fator de destaque do atual ambiente de negócios de administração do século XXI é o grande impacto e a inserção de novas tecnologias de ponta no dia a dia organizacional. Os microcomputadores, os *laptops*, os *softwares* de gestão, de relacionamento e de sistemas de informação invadiram o ambiente organizacional. Como exemplo temos o *software* de gestão ERP (Enterprise Resource Planning) ou os de relacionamento com clientes e fornecedores, como o SCM (Supply Chain Manegement) e o CRM (Consumer Relationship Management) ou sistemas de informação e de decisão e os demais artefatos tecnológicos que compõem as rotinas dos trabalhadores em seus empregos e lares.

Segundo Chiavenato (2004), mesmo que a invasão supracitada de *softwares* de gestão seja para melhor ou pior, o que importa é que o trabalho está completamente dominado pelo código de barras, pelos sistemas automáticos, pelo correio eletrônico, pelo telemarketing, pela internet e pela intranet.

Tal movimento retoma as palavras de Schumpeter, quando descreve o processo de destruição criativa. Para ele, a inovação destrói o velho. É o caso da obsolescência programada, na qual cada produto novo torna o produto anterior arcaico e velho.

De acordo com Chiavenato (2004):

> As novas tecnologias não mudam o perfil de todas as profissões, pois não há um movimento único em direção a um nível maior de qualificação para todas elas. Para ele, a demanda por trabalhadores

> de baixa qualificação continuará na crescente economia de serviços. Mas quanto aos jovens, estes devem buscar o desenvolvimento na educação, que se torna cada vez mais importante que o treinamento. O novo trabalhador deve ser polivalente, sabendo realizar de quase tudo um pouco.

O profissional dos tempos atuais, este polivalente ou generalista, deve apreender os conceitos de empreendedorismo (vide Aula 4) e aplicá-los na prática.

LIDERANÇA REQUERIDA NO SÉCULO XXI E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

LIDERANÇA é a capacidade de exercer influência sobre outra pessoa. O papel da liderança é o papel integrador das pessoas. É preciso que o líder incentive, encoraje, estimule sua equipe e provoque a motivação (estado interno). A liderança, atualmente, requer novos conhecimentos, habilidades, atitudes e alta performance para o desenvolvimento do perfil empreendedor (Gestão de Competências). Portanto, o desenvolvimento do papel de líder requer atenção voltada para algumas questões:

- a questão principal é desenvolver a habilidade de se aprender continuamente;
- antecipar é a questão (proatividade);
- a demanda atual do mercado requer criatividade, inovação, especialização, capacidade de inspirar a confiança e manter

acesa a esperança – é ser líder de si mesmo e dos demais (equipe de trabalho).

Segundo Peter Senge (2007):

o papel do líder compreende 3 funções:

- projetista – para construir o alicerce da empresa, de acordo com a cultura, a missão e a visão, bem como para criar processos contínuos de aprendizagem;
- professor – para aflorar os modelos mentais de cada um, para que adquiram novas formas de pensar sobre a realidade;
- regente – para coordenar os esforços das pessoas na realização da missão da empresa, de modo simultâneo.

Capacidades requeridas do líder

- Ter iniciativa.
- Ser ousado.
- Visualizar o sucesso.
- Construir formas de autoaprendizado.
- Reconhecer pontos fortes e fracos dos subordinados.
- Ouvir e ser ouvido.
- Reconhecer os desempenhos.
- Manter o alto astral.
- Ser ético.
- Pensar globalmente e agir localmente.
- Liberar a intuição.

Principais desafios do líder

- buscar o autoconhecimento e o autodesenvolvimento – o líder deve aprimorar-se continuamente por meio da busca de conhecimento e, simultaneamente, deve sempre checar seus pontos fortes e fracos, para transformar seus pontos fracos em fortes. Para tanto, é necessária uma visão autocrítica fidedigna.
- causar impacto nas pessoas – por meio da sua capacidade de persuasão e carisma. É preciso tornar-se um referencial, um modelo para seus seguidores.

- ⇨ superar os próprios medos – ao enfrentar todas as dificuldades, demonstrando segurança e serenidade para os demais.
- ⇨ aprender a ouvir TUDO – ouvir é uma característica das mais difíceis de se desenvolver, pois deve-se ouvir tudo, desde uma grande idéia a uma grande bobagem. É preciso dar atenção individualizada aos liderados.
- ⇨ aprender a negociar – prazos, idéias, sugestões. Isso significa que está se dando ouvidos aos seguidores, mas é fundamental ter discernimento sobre as ideias que serão acolhidas e colocadas em prática.

O líder também deve se preocupar com a conquista e manutenção da credibilidade por parte de seus seguidores. Para Bergamini (2002), o nascimento da credibilidade se estabelece quando o líder é percebido como alguém que traz algum benefício à equipe como um todo e para cada membro em especial. A influência ocorre quando o seguidor confere ao líder autorização consciente para ser influenciado. Isso só ocorre quando o seguidor percebe o líder de modo positivo. Com isso, o seguidor torna-se dependente do líder, à medida que o percebe como capaz de tirá-lo da situação de pressão que enfrenta. O líder, por sua vez, depende da confiança, da satisfação e do desejo de seus seguidores, para resolver algum problema.

Segundo Bergamini (2002):

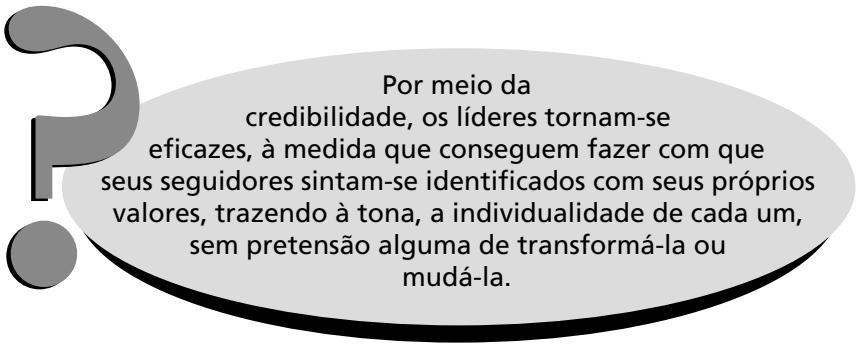
> Não é simples construir a credibilidade, mas perdê-la é muito fácil. A credibilidade do líder reflete-se no comportamento de seus seguidores, que demonstram maior energia, criatividade, apoio, cooperação em prol das metas. A confiança mútua entre líderes e seguidores estimula iniciativas no trabalho e os líderes precisam sentir-se apoiados e desafiados pelos seguidores.

Para Cole apud Bergamini (2002):

> O líder deve ser um perito em habilidades *soft* (habilidades sociais ou interpessoais), tais como:
> • sensibilidade em relação às expectativas;
> • disponibilidade de servir como inspiração;
> • possibilidade de construir uma influência positiva;
> • habilidade de se comunicar;
> • capacidade de respeitar as pessoas como únicas.

O líder-empreendedor dos tempos atuais deve atentar não somente para os aspectos organizacionais, mas em especial para as questões sociais. E para tornar-se um líder eficaz, é preciso desenvolver algumas ações, como enumera Bergamini (2004):

- objetivos de cooperação – o líder não somente delega tarefas mas participa do processo de desenvolvimento de equipe e capacitação de novos líderes;
- reconhecimento – é tão importante quanto a recompensa. O líder deve sempre comemorar as conquista de sua equipe, bem como oferecer *feedback*, elogiar, estimular e incentivar seus liderados;
- troca – o líder é aquele que disponibiliza informações, tecnologia, todos os recursos necessários para realização das tarefas em prol do alcance das metas. O líder que permite a participação dos membros da equipe em processo decisório permite a troca de informações e conhecimento;
- valorização – está relacionada ao sistema de reconhecimento-recompensa, ou seja, é importante valorizar o potencial de cada membro da equipe, seja via reconhecimento, seja via recompensa e idealmente, ambos;
- desenvolvimento – o líder deve buscar o autodesenvolvimento e deve promover a capacitação de seus liderados por meio de sistemas de desenvolvimento contínuo, como veremos a seguir no item Gestão do Conhecimento alinhado à Gestão de Pessoas.



A seguir, você verá as etapas que levam à formação de uma equipe de trabalho, conhecimento necessário para o líder conduzir eficazmente sua equipe de trabalho.

ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

A equipe é formada por grupos que possuem desempenho coletivo, responsabilidade individual e mútua, e seus membros desenvolvem SINERGIA (é um atributo das equipes de trabalho que resulta em um nível de desempenho maior do que a soma dessas contribuições individuais).

Etapas para formação de equipes

Motivos individuais

Compõem o ponto de partida para a formação do objetivo de grupo. Não é possível formar um verdadeiro objetivo de grupo que não contemple de alguma forma os motivos individuais de seus membros.

Exemplo: uma pessoa inicia num emprego buscando satisfazer suas necessidades individuais.

Objetivo de grupo

A partir dos motivos individuais, surgem grupos e seus objetivos individuais. Esses objetivos se caracterizam por só poderem ser atingidos por intermédio do grupo. A análise dos diversos objetivos individuais lançados para o grupo levará à escolha de um objetivo macro, por meio de consenso do grupo, que, na crença de seus membros, melhor traduza a satisfação dos motivos individuais e que apresente maior possibilidade de se concretizar com sucesso. Desses fatores dependerá o envolvimento de todos na busca da realização do objetivo definido pelo grupo.

Exemplo: ao ser inserido em um projeto, o indivíduo toma consciência de que a sua parte afetará as pessoas que farão parte daquele trabalho ou que se beneficiarão dele, levando o indivíduo a refletir não somente os seus objetivos, mas também os objetivos dos outros.

Engajamento e comprometimento

Para Fela Moscovici (1994), engajamento e comprometimento se formam quando os seus membros compartilham objetivos comuns, para a realização de um propósito ou missão. O engajamento acontece através da confiança mútua para assumir responsabilidades e desafios, da comunicação aberta e verdadeira, da complementaridade de habilidades pessoais e de um alto nível de colaboração entre os seus membros. Para Peter Senge, o engajamento e comprometimento surgem quando as visões

individuais são transformadas em visões compartilhadas, para o alcance de uma missão ou propósito comum. Uma equipe comprometida consegue tornar realidade a sua visão, criando para isso todas as condições que forem necessárias.

Exemplo: quando pessoas estão reunidas para conduzir um projeto, cada qual passa a doar a sua contribuição para início e evolução dos trabalhos. Os membros se aproximam em virtude da competência técnica de cada um, ou seja, sem laços afetivos.

Inclusão

Essa fase refere-se à associação entre as pessoas: exclusão, inclusão, pertinência e proximidade. O desejo de ser incluído, ou seja, de sentir-se parte do grupo, manifesta-se como desejo de atenção, interação, de ser distinto dos demais que não fazem parte do grupo (sentir-se especial).

Exemplo: é o momento em que os membros já conhecem tanto o projeto quanto as competências de cada um e, a partir daí, tomam verdadeiramente a decisão de querer ser vistos como participantes daquele grupo, ou seja, querem ganhar o rótulo público de integrantes do grupo.

Controle

Esta fase caracteriza-se por questões que incluem: tomada de decisão, compartilhamento responsabilidades e distribuição poder. Durante esta fase, o comportamento grupal característico inclui a luta pela liderança e também a competição.

Exemplo: no projeto, o grupo precisará eleger um líder. Este pode surgir naturalmente ou conquistar a posição. O papel desse líder será importante para o sucesso de todo o grupo, pois terá a responsabilidade de cumprir a sua parte técnica do trabalho e manter os outros membros coesos.

Afeto

Neste estágio são típicas as manifestações de sentimento entre os membros, enfim as características emocionais são afloradas. É a fase em que a sinergia os envolve, levando-os a um maior entrosamento e comprometimento individual e grupal simultaneamente.

Exemplo: chega um momento do projeto em que as características comportamentais começam a se destacar. As relações se tornam cada vez mais próximas, pois já, seguros da competência técnica, os membros passam a demonstrar sinais de sinergia.

Equipe real

Esta fase é percebida como a ratificação de todas as anteriores. É um estágio evoluído do desempenho de equipe, pois os membros já possuem dose suficiente de Competência, Habilidade e Atitude (CHA), perseguem objetivos comuns e o relacionamento sinérgico vigora entre eles.

Exemplo: a evolução das relações ao longo do projeto conduz o grupo (pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns) a se transformar em equipe (grupos com responsabilidade individual e coletiva e sinergia).

O mundo organizacional requer líderes para a condução bem sucedida das organizações. A liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações rumo à competitividade. As organizações precisam tanto de liderança (para pessoas) como de gerenciamento (para processos). O líder deve analisar primeiro a situação e descobrir os fatores-chave na tarefa, nos liderados ou na organização que lhe sugiram o melhor estilo para esses casos. A liderança pode e deve ser aprendida e aperfeiçoada. É um processo de construção contínua, em especial de aprendizado contínuo. Daí a necessidade de se entender sobre a Gestão do Conhecimento, de modo a alavancar o conhecimento organizacional e o conhecimento individual.

Atividade 1

Você foi contratado para liderar uma equipe do departamento de Gestão de Pessoas de uma empresa, cujo principal objetivo é a mudança da cultura organizacional, de modo a viabilizar a troca de conhecimentos. Sua equipe já está completa e conta com três pessoas, sendo que uma delas apresenta forte resistência à mudança, a segunda possui alto conhecimento específico e a terceira apresenta tecnofobia (aversão ao uso de tecnologia). O que pode ser feito para garantir uma mudança duradoura, superando tais fatores de resistência?

1. RESISTÊNCIA À MUDANÇA
2. ALTO CONHECIMENTO ESPECÍFICO
3. TECNOLOGIA (AVERSÃO À TECNOLOGIA)

Resposta Comentada

O líder como empreendedor é um visionário, e deve ir além de seus seguidores, no sentido de visualizar oportunidades e viabilizá-las. O conceito de sinergia é de fundamental importância para o líder, pois este é responsável para que ela ocorra. Trata-se da coordenação simultânea de esforços de uma equipe, e para que isto aconteça é preciso disponibilizar recursos, capacitar liderados, determinar metas claras e desafiadoras passíveis de execução e, acima de tudo, saber ouvir. Esses são apenas alguns dos fatores que permitem conhecer cada membro da equipe, suas competências e alinhá-los adequadamente, de acordo com as metas estabelecidas. Portanto, sabe-se que qualquer mudança organizacional é fonte de resistência, muito mais pela forma como é implementada. Enquanto líder, é preciso ajustar os membros dessa equipe e fortalecê-la para lidar com as futuras dificuldades provenientes da mudança proposta. Ao resistente, é preciso oferecer atenção mais acurada e esclarecer que toda mudança possui também aspectos positivos, tornando-o um aliado ao delegar determinadas tarefas. O profundo conhecedor seria o eixo central, pois atuaria como dissipador do conhecimento para os demais, em especial para aquele que sofre de tecnofobia. Nesse sentido, é primordial trabalhar junto à equipe, minimizando dificuldades e incertezas para, após as dificuldades iniciais superadas, estabelecer a visão da equipe alinhada à visão organizacional.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Entender o conhecimento é fundamental para o sucesso das empresas e a sobrevivência das organizações. O conhecimento não é algo novo; nova é a forma como ele é concebido hoje. Mesmo antes da época da organização que aprende, das competências essenciais, dos sistemas especializados e do foco na estratégia, os bons gerentes já valorizavam a experiência e o ***know-how***.

Know-how

Significa conhecimento, que é proveniente de acúmulo de vivências e experiências, tanto pessoais quanto profissionais.

Múltiplos fatores levaram à explosão do conhecimento:

- percepção e realidade de um novo mundo competitivo globalizado;
- rápidas mudanças;
- inovações tecnológicas;
- busca de sustentabilidade etc.

O movimento pelo conhecimento mostra às empresas como devem atuar hoje e como melhorar seus produtos amanhã. Portanto, muitas empresas estão agora lutando para entender melhor o que sabem, o que precisam saber e o que fazer a respeito.

Para Davenport; Prusak (1998):

> As empresas que buscam sustentabilidade devem cumprir tal desafio fundamentadas no conhecimento: "(...) a única vantagem competitiva sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos." E o conhecimento é valioso à medida que é colocado em prática.

COMPONENTES BÁSICOS DO CONHECIMENTO

Experiência, verdade fundamental, complexidade, discernimento, normas práticas, valores e crenças.

Experiência – refere-se àquilo que fizemos e àquilo que aconteceu conosco no passado. O conhecimento se desenvolve ao longo do tempo, por meio de experiências, e abrange o que absorvemos. Experiência e experto são palavras relacionadas, que significam submeter a teste.

Verdade fundamental – significa saber o que realmente funciona e o que não funciona. É saber que nem sempre o que se aprende na teoria se aplica na prática. A riqueza do conhecimento está no conhecimento

da realidade cotidiana (detalhes e significados de experiências reais), complexa e, muitas vezes, caótica do trabalho. A verdade fundamental consiste no conhecimento prático.

Complexidade – a importância da experiência e da verdade fundamental no conhecimento é indicar a capacidade de lidar com a complexidade. A complexidade refere-se ao quanto o conhecimento é complexo, amplo, ou seja, é a amplitude do conhecimento, vasto conhecimento.

Discernimento – diferentemente de dados e informações, o conhecimento contém discernimento. O conhecimento = sistema vivo, que cresce e se modifica, à medida que interage com o meio. É tentador buscar respostas simples para problemas complexos e lidar com incertezas fingindo que elas não existem.

Normas práticas – o conhecimento opera por meio de normas práticas, ou seja, guias para a ação. São atalhos para soluções de novos problemas que relembram problemas previamente solucionados por trabalhadores experientes.

Valores e crenças – valores e crenças pessoais exercem forte impacto sobre o conhecimento organizacional. São partes integrantes do conhecimento, pois determinam, em grande medida, aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações. Pessoas com diferentes valores veem diferentes coisas numa mesma situação e organizam seu conhecimento em função disso.

O conhecimento é composto de
dados e informações.
Dados: são um conjunto de fatos distintos e objetivos,
relativos a eventos.
Informações: dados são transformados em informações, por meio de algumas ações:

- contextualização – sabemos qual a finalidade dos dados coletados;
- categorização – dados submetidos a análise e categorização;
- cálculo – os dados podem ser analisados matemática ou estatisticamente;
- correção – os erros são eliminados;
- condensação – os dados podem ser resumidos de forma concisa.

CONHECIMENTO COMO ATIVO CORPORATIVO

O importante é reconhecer o conhecimento como ativo corporativo e entender a necessidade de gerenciá-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. O conhecimento se transforma num ativo corporativo à medida que ele é disponibilizado na empresa para um maior número de pessoas, seja por meio formal, sistematizado, ou informal, por meio de bate-papos.

As empresas necessitam de qualidade, valor, bom atendimento, inovação, velocidade, fatores que serão mais críticos ainda no futuro. Investir em conhecimento, como já dizia Benjamin Franklin, é o que rende os melhores juros. Para tanto, é preciso atentar para suas vantagens:

- vantagem sustentável – gera retornos crescentes. Diferentemente dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados. Os ativos do conhecimento aumentam com o uso;
- novas ideias – ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece como o doador, ao mesmo tempo que enriquece o recebedor;
- estoque de conhecimento – quando as pessoas da empresa têm oportunidade de pensar, aprender, conversar umas com as outras, o estoque de conhecimento é praticamente infinito;
- ativo corporativo – o conhecimento só é um ativo corporativo valioso quando está acessível, e seu valor aumenta no grau de acessibilidade;
- gerentes de empresas grandes sabem o quanto é comum reinventar a roda, resolver o mesmo problema seguidas vezes partindo de zero. Tal fato retrata que o conhecimento de soluções criadas não foi compartilhado;
- Tecnologia da Informação (TI) – a tecnologia é utilizada como sistema de distribuição e armazenamento para intercâmbio do conhecimento. A TI não cria o conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou o compartilhamento.

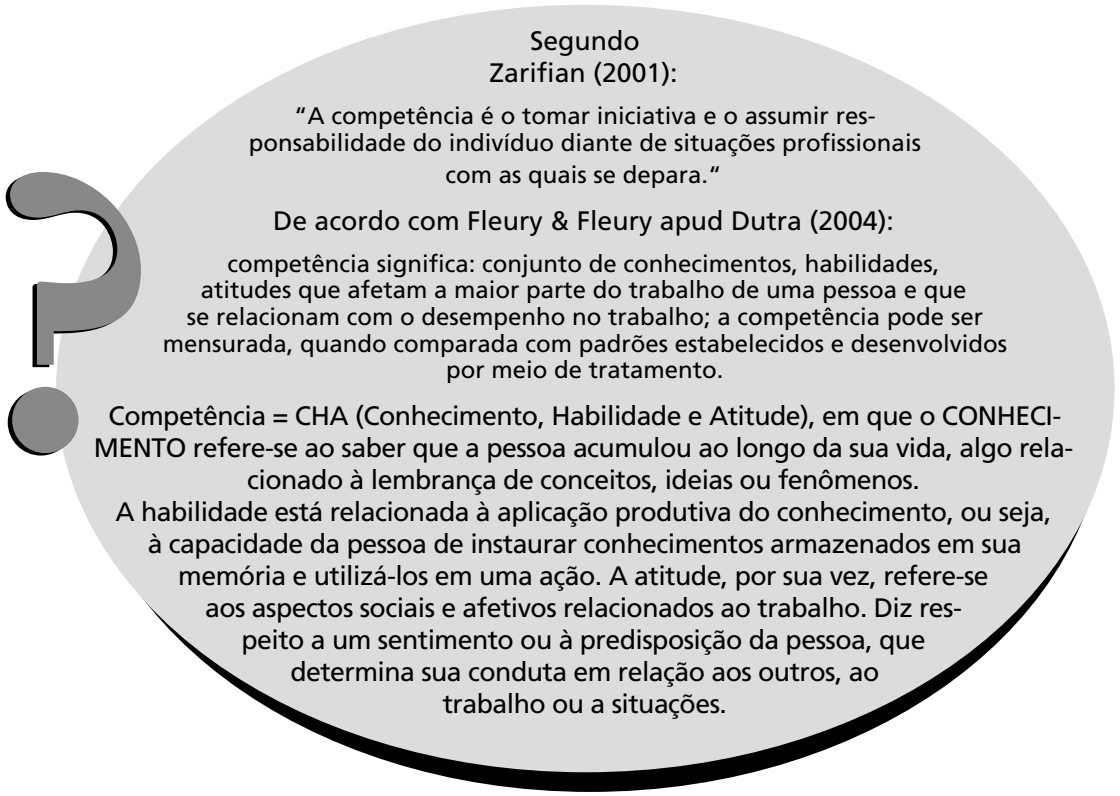
Quadro 14.1: Apresenta os princípios da Gestão do Conhecimento.

PRINCÍPIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
• O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas. • O compartilhamento de conhecimento exige confiança. • A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento. • O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado. • Suporte da direção e recursos são fatores essenciais. • Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa piloto. • Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativas. • O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

Fonte: Adaptado de Davenport; Prusak (1998).

O **Quadro 14.1** demonstra que o conhecimento requer algumas iniciativas por parte da organização, mas de certa forma exige do colaborador comprometimento para aprender continuamente e disponibilidade para compartilhar conhecimento, de modo a agregar valor não somente ao conhecimento organizacional, mas em especial ao conhecimento individual.

A Gestão do Conhecimento é uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e compartilhamento de todo ativo de informações possuído pela empresa. Essa informação pode estar em um banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas, por meio de suas experiências e habilidades. As experiências e habilidades humanas podem ser entendidas como competências que, somadas, geram o conhecimento humano.



A competência é realmente a competência de um indivíduo (e não a qualificação de um emprego) e se manifesta e é avaliada quando de sua utilização em situação profissional. A competência só se revela nas ações, nas atividades práticas. As competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

A grande dificuldade é como transformar o conhecimento individual numa obra coletiva, o que se traduz numa forma de fazer as coisas aplicando conhecimento, utilizando a experiência e a inteligência humana. O domínio de determinadas competências faz com que profissionais e organizações façam a diferença no mercado.

A competência é inseparável da ação, e os conhecimentos teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de resolver um problema em uma situação dada. A competência baseia-se em resultados. As competências devem agregar valor econômico para as empresas e valor social para o indivíduo.

Segundo Gramigna (2002):

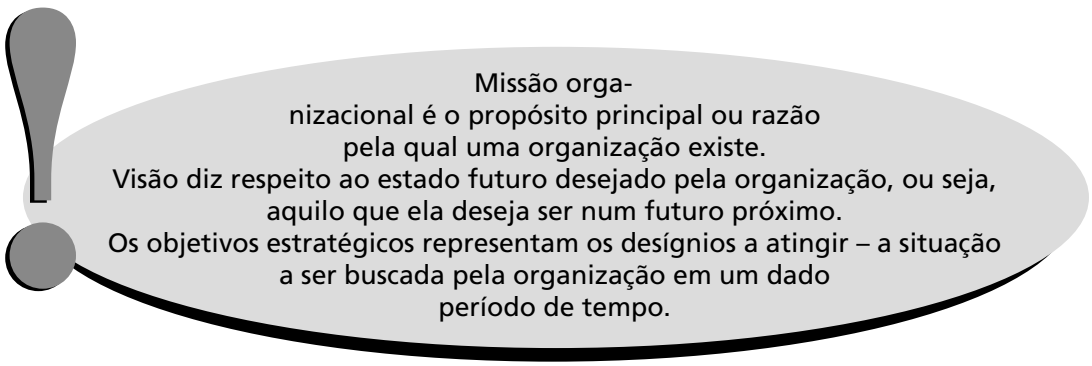
> Os processos de decisão, planejamento e organização, comunicação, controle de resultados, negociação e administração de conflitos são afetados pelo nível de conhecimentos básicos (aqueles que fazem parte das exigências específicas para o desempenho das funções). O domínio de procedimentos, conceitos, fatos e informações relevantes interfere diretamente na qualidade desses processos. O conhecimento é um indicador de competências que ajuda a lidar com o paradoxo da fortaleza e da flexibilidade. Quanto mais conhecimento colocamos em nossa bagagem, mais nos tornamos fortes e nos permitimos ser flexíveis para enfrentar as mudanças e as rupturas que surgem em microintervalos de tempo. Usar o conhecimento de forma adequada é o que chamamos "habilidade". Algumas pessoas acumulam um baú de informações teóricas e têm dificuldade de abri-lo para uso. Com o tempo, o baú é esquecido e ninguém se beneficiou de seu conteúdo. As habilidades precisam ser demonstradas na prática.

Tal posicionamento evidencia a necessidade de buscar o aprimoramento contínuo, por meio do que as empresas atualmente podem oferecer. E uma das formas é alinhar dentro da proposta de Gestão do Conhecimento a Gestão de Competências alinhada à Gestão de Pessoas. Para tanto, é preciso compreender o que é Gestão de Competências.

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Gerenciar competências significa planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

O modelo de Gestão por Competências apresenta, como etapa inicial, a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão e seus objetivos estratégicos.



Em seguida, é possível definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. É fundamental realizar o mapeamento de competências (organizacionais e humanas). Por meio do mapa, identifica-se o *gap* ou lacuna existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização.

Para elaboração do mapa de competências, após a identificação de competências, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização. Podem ser utilizadas técnicas de pesquisa social como observação (participante ou não participante), grupos focais, questionários estruturados e entrevistas. A descrição de competências representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer.

A perspectiva de minimizar as eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências desejadas). Nesse sentido, a área de Gestão de Pessoas possui papel fundamental nesse processo, por meio dos seus diversos subsistemas.

SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS

1. EDUCAÇÃO CORPORATIVA – age diretamente no processo de desenvolvimento de competências; promove a socialização de competências e provê a organização de ações de aprendizagem.

Exemplo: cursos *online* via intranet, treinamentos, universidades corporativas.

A educação corporativa provê e disponibiliza ao colaborador todo acervo necessário para aprimoramento de competências – reflete-se no desempenho organizacional, através do aumento de comprometimento, de motivação, de produtividade.

Le Boterf apud Dutra (2004) ressalta que:

o desenvolvimento de competências depende de três fatores:

- interesse para aprender;
- ambiente adequado ao aprendizado;
- sistema de educação corporativa disponível.

2. IDENTIFICAÇÃO E ALOCAÇÃO DE TALENTOS – as competências mapeadas orientam a definição de perfis profissionais – influenciam as ações de Recrutamento & Seleção (R&S). O processo de R&S deve admitir pessoas adequadas às necessidades presentes e futuras da organização. Para Dutra (2004), a alocação interna possui, como critério fundamental, a proximidade entre as competências individuais e aquelas exigidas pelo papel ocupacional.

3. ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL E CARREIRA – visa alinhar as necessidades organizacionais de competências às oportunidades profissionais e às aspirações de crescimento profissional.

4. REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS – quando as pessoas são reconhecidas e remuneradas pelas competências que expressam na organização, elas o sentem mais inclinadas para o autodesenvolvimento.

5. COMUNICAÇÃO INTERNA – é eficaz quando faz uso de divulgação interna para estimular o autodesenvolvimento, por meio do estabelecimento claro de:

- objetivos e metas organizacionais;
- competências desejadas;
- benefícios;
- metodologias de trabalho;
- disponibilidade de ferramentas para o compartilhamento, geração e socialização do conhecimento.

Rápida ou lentamente, produtiva ou improdutivamente, o conhecimento movimenta-se pelas organizações. Ele é intercambiado, comprado, descoberto, gerado e aplicado ao trabalho. Diferente do conhecimento individual, o conhecimento organizacional é altamente dinâmico, é movido por uma variedade de forças. As transações do mercado do conhecimento ocorrem porque todos os participantes acreditam que, de alguma forma, se beneficiarão delas. Os chamados *knowledge workers* buscam conhecimento para eliminar o ambiente de incerteza. Apesar de que, quanto mais se adquire conhecimento, mais se descobre que se conhece pouco, como já afirmava o filósofo Sócrates: "Sei que nada sei."

Atividade 2

Disserte sobre o cenário atual da Administração, numerando as questões principais.

Resposta Comentada

O momento atual demonstra que o grande desafio da Administração do século XXI é proveniente da globalização e, conseqüentemente, das inovações tecnológicas que invadem o ambiente organizacional de modo dinâmico e avassalador. Lidar com esse ambiente requer mudanças contínuas, tanto por parte das organizações quanto por parte do funcionário. O cenário atual exige um perfil empreendedor, que apresente características de liderança, como PROATIVIDADE, iniciativa, dinamismo, flexibilidade, criatividade, saber ouvir, pensar globalmente, agir localmente, dentre outros. Tal perfil deve ser estimulado pela própria empresa por meio de incentivos à Educação Corporativa, inserido num Programa de Gestão do Conhecimento atrelado à Gestão de Competências, de acordo com os objetivos organizacionais. Com isso, capacita-se e aprimora-se o funcionário por meio de aprendizado contínuo como foco no negócio da empresa, o que propicia o desenvolvimento de diferenciais competitivos, através das pessoas, ou melhor, através do conhecimento tácito de cada um (o conhecimento que está na mente de cada um e que diz respeito à capacidade de cada um para realizar uma atividade), que, quando colocado em prática no trabalho, agrega valor ao conhecimento organizacional.

Atividade Final

Segundo Bernardinho: "No esporte temos a ideia de que o único líder é o capitão, a quem cabe comandar o time dentro de campo. Não acredito nisso. Quando cheguei à seleção masculina, Nalbert já era o capitão, mas tínhamos outros jogadores que também estavam líderes: Giovane e Giba." Com base nesse relato, como o líder deve lidar com uma equipe que já apresenta líderes naturais?

Resposta Comentada

No relato, Bernardinho, uma grande referência de liderança no meio esportivo, revela que numa equipe de vôlei geralmente já existem membros da equipe que estão líderes, ou seja, são referências por suas atitudes, habilidades técnicas e seu carisma. Mediante tal situação, o líder deve focá-los como membros centrais da equipe, para se aproximar mais de todos. É uma forma de se obter conhecimento mais acurado de cada um. Mas para isso é preciso ter humildade e valorizar tais líderes naturais, sem deixar de enaltecer os demais. Como foi relatado nesta aula, a credibilidade de um líder não se impõe pelo poder, mas se conquista pela autoridade. E este é um trabalho árduo para qualquer líder, mas de grande aprendizado.

RESUMO

Compreende-se que a Administração do século XXI ocorre num contexto dinâmico e globalizado, no qual a competitividade se dá de modo acirrado em nível mundial. O mundo dos negócios das corporações desbrava novos horizontes e depara-se com culturas diferentes, por um lado; mas, por outro lado, o desenvolvimento de tecnologia de ponta requer maior capacitação dos funcionários, bem como maior flexibilidade para lidar com as mudanças provenientes do ambiente externo de modo proativo.

O cenário atual exige que as organizações sejam ágeis, rápidas e flexíveis em seus processos decisórios. A informação em tempo real, o conhecimento das pessoas, o empreendedorismo, as lideranças organizacionais e a responsabilidade social estão cada vez mais em evidência nas ações do administrador e das empresas. O mundo corporativo está exigindo uma postura clara e transparente das organizações e ações fundamentadas em ética e responsabilidade social.

Administração Brasileira

Referências

CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DOIS séculos de management. *Hsm Management*, São Paulo, n. 50, maio/jun. 2005.

DRUCKER, P. F. Os novos paradigmas da administração. *Exame*, São Paulo, 24 fev. 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. O estrangeiro e o mundo organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba, 2000. *Anais*..., Curitiba: GEO/ANPAD, 2000.

RAMOS, G. *A Redução sociológica*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.

SARAIVA, L. A. S.; PROVINCIALI, V. L. N. Desdobramentos do Taylorismo no setor têxtil: um caso, várias reflexões. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, v. 9, n. 1, jan./mar., 2002.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. O estrangeiro e o mundo organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. *Anais*..., Curitiba: ANPAD, 2000.

RAMOS, G. *A redução sociológica*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.

SIMÕES, J. M. *Reflexões sobre a qualidade*. Cadernos EBAPE.BR, v. 4, n. 4, 2006. Disponível em: <http://app.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_lst_artigos_edicao.asp>. Acesso em: 4 out. 2011.

FISCHER, T. A perduração de um mestre e uma agenda de pesquisa na educação de administradores: artesanato de si, memória dos outros e legados de ensino. *O&S*, Salvador, v. 17, n. 52, 2010.

_____. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 24, n. 4, out/dez, 1984.

MOTTA, F. C. P; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. O estrangeiro e o mundo organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2001, Curitiba. *Anais*... Curitiba: ENEO, 2001. p. 278.

ORGANIZAÇÃO & SOCIEDADE. *Salvador*: UFBA, 2003.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Tem razão a administração?*: ensaios de teoria organizacional. 2. ed. rev. Ijuí, RS: Unijuí, 2004.

BARON, Robert; SHANE, Scott A. *Empreendedorismo*: uma visão de processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. *Empreendedorismo*: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e espírito empreendedor*: entrepreneurship: práticas e princípios. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

GAMEZ, Milton. *O novo gol de Constantino*. Disponível em: <http://clipping.planejamento.gov.br/Noticias.asp?NOTCod=346432.>. Acesso em: 1 ago. 2008.

INDRIUNAS, Luís. *Como funcionam as micro e pequenas empresas*. Disponível em <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-no-brasil.htm>. Acesso em: 1 ago. 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Administração para empreendedores*: fundamentos da criação e gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MENDES, Jerônimo. *O empreendedor do futuro*. Disponível em: <http://www.vendamais.com.br/Lideranca/php/verMateria.php?cod=43398>. Acesso em: 1 ago. 2008.

SCHUMPETER, Joseph A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SEVERO, Rosane. *Decifrando o código genético do empreendedor*. Disponível em: <http://www.empreenderparatodos.adm.br/empre/mat_04.htm>. Acesso em: 1 ago. 2008.

SILVA, Ozires. *Cartas a um jovem empreendedor*: realize seu sonho, vale a pena. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. *Cartas a um jovem empreendedor*: realize seu sonho, vale a pena. Disponível em: <http://www.planetanews.com/produto/L/70900/cartas-a-um-jovem-empreendedor--realize-seu-sonho--vale-a-pena-ozires-silva.html>. Acesso em: 1 ago. 2008.

Aula 5

CAVEDON, Neusa Rolita. *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

MOTTA, Fernando Prestes. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 39, n. 1, jan./mar. 2009.

SOBRAL, Filipe; CARVALHAL, Eugênio; ALMEIDA, Filipe. O estilo brasileiro de negociar. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*, Lisboa, v. 6, n. 2, p.32-42, abr. 2007.

VIEIRA, Clóvis Abreu; COSTA, Frederico Lustosa da; BARBOSA, Lázaro Oliveira. O "jeitinho brasileiro" como um recurso de poder. *Revista de administração pública*. Rio de Janeiro: FGV, v.16, abr./jun. 1982.

Aula 6

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, jan./mar., 1999.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betânia Tanure de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

Aula 7

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional*: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1991.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betânia Tanure de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

Aula 8

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração púbica: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, Brasília, n. 10, 1997.

ARAGÃO, C.V. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. *Revista do serviço público*, Brasília, ano 48, n. 3, set./dez. 1997.

ATAIDE, P.A. Avaliação de resultados: a experiência do governo federal. *Gestão pública no Brasil contemporâneo*, São Paulo, 2005.

BRESSER, L.C.; SPINK, P. (Org.) *Reforma do estado e administração pública gerencial*. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CORE, F.B. *Reforma gerencial dos processos de planejamento e orçamento*. Brasília: ENAP, 2001.

FERREIRA, L.C.; BARBOSA, A. C. Institucionalização da transição do estado interventor para o estado regulador: um estudo sobre a formação das agências reguladoras federais de infra-estrutura brasileiras. *Caderno de idéias*, São Paulo, p. 214, 2002.

GAETANI, F. O recorrente apelo das reformas gerenciais: uma breve comparação. *Revista do serviço público*, Brasília, ano 54, n. 4, out./dez. 2003.

GUIMARÃES, T.A. O modelo organizações sociais: lições e oportunidades de melhoria. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 54, n. 1, jan./mar. 2003.

MARINI, C. Crise e reforma do estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. *Revista do serviço público*, Brasília, ano 47, n. 3, set./dez. 1996.

PACHECO, R.S. Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 9., 2004, Madrid, 2004.

SILVEIRA, J. P.; GARCES, A. C. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA, 1., 2002, Paris. *Anais*... Paris: OECD, 2002.

TROSA, Silvie. *Gestão pública por resultados*: quando o estado se compromete. Brasília: Revan: ENAP, 2001.

Aula 9

BRAGA, Roberto. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1989.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra, 1978.

LEMES JUNIOR; Antonio Barbosa et al. *Administração financeira*: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Aula 10

COSTA, César Renato Ferreira; VIEIRA, Francisco Giovanni David. Marketing no Brasil: pensamento e ação sob uma perspectiva historiográfica. *Caderno de administração*, Maringá, v. 15, n. 2, jul./dez. 2007.

FARIA, Alexandre. Em busca de uma agenda brasileira de pesquisa em estratégia de marketing. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 46, n. 4, out./dez. 2006.

OLIVEIRA, Sérgio Ricardo Góes. *Cinco décadas de marketing*. GV Executivo, São Paulo, v. 3, n. 3, ago./out. 2004.

RICHERS, Raimar. Raimar Richerse: depoimento. *Inovação empresarial*, São Paulo, ano 5, n. 51, 1994.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; FARIAS, Salomão de Alencar. Conhecimento científico em marketing no Brasil: perspectivas para o desenvolvimento da pesquisa e da teoria. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 46, n. 4, out./dez. 2006.

Aula 11

CALDAS, M.; TONELLI, M.J.; LACOMBE, B. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo (Org.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Editora Gente, 2002. v. 1

CHIAVENATO, Idalberto. *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. *Comportamento organizacional*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. *Gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Recursos humanos*: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações*: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VERGARA, Sylvia C. *Gestão de pessoas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER III, Jonh A.; HOLLENBECK, Jonh R. *Comportamento organizacional*: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

Aula 12

BALLOU, R. H. *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas, 1995.

BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial*: transporte, administração de materiais e distribuição física. Tradução Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 2007.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. B. *Gestão logística de cadeias de suprimentos*. São Paulo: Bookman, 2006.

CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Pioneira, 2000.

DADOS históricos. Disponível em: <http://renascimento.clio.pro.br/agnes.htm>.

HISTORIA net: a nossa História. Disponível em: <http://.historianet.com.br/conteudo>. Acesso em: 07 maio 2009.

FIGUEIREDO, José Ricardo. *Modos de ver a produção do Brasil*. São Paulo: EDUC, 2004.

FILHO, Milton B. B. *História moderna e contemporânea*. São Paulo, Scipione.1993.

KOBAYASHI, Shunichi. *Renovação logística*. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

MONKS, Joseph G. *Administração da produção*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

MOURA, Reinaldo et al. *Dicionário de logística*: supply chain, movimentação e armazenagem, comércio exterior, produtividade/qualidade. São Paulo: IMAN, 2004.

NOVAES, Antonio Galvão. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SLACK, Nigle et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.

Aula 13

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

GAZETA MERCANTIL. *Caderno Indústria & Serviços*. São Paulo: Positivo, 2002- 2004.

INSTITUTO Ethos. Disponível em:<www.ethos.org.br:> Acesso em: jun. 2008.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. *Empresas na sociedade*: sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PROTOCOLO DE KYOTO. Disponível em: <http://www.brasilescola.com/geografia/protocolo-kyoto.htm> Acesso em: jun. 2008

ROSENBURG, Cynthia; FERRAZ, Eduardo. Sua empresa é verde? *Revista Época Negócios*, São Paulo, n. 2,. p. 44-60, abr 2007.

SOUZA, Hebert de. Empresa pública e cidadã. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 1997.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa*: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2005.

ANGELONI, Maria Terezinha. *Organizações do conhecimento*: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Antony F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomsom , 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial*: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUTRA, Joel Souza. *Competências*: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

GRAMIGNA, Maria Rita, *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo*. São Paulo: J. Olympio, 1994.

ROBBINS, Stephens P. *Administração:* mudanças e perspectivas. Rio de Janeiro: Saraiva, 2003.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 2004.

SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional*: o impacto das emoções São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência*: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.