

RAE executivo

ISSN 0034-7140 (impresso) | ISSN 1678-3346 (online)

EDITORA

**Flávia Maria
Euzébio
Cardoso**
Miguel Costa

CONSELHO

**Luiz Inácio
Lula da Silva**
Cláudio Rocco

EDITORA

**O Boticão e a
Inteligência
dos Negócios**
David J. Foray

EDITORA

**Barra e barra,
em cima e virado**
Carolina J. Foray

EDITORA

**O
marketing
em ação**
Ana Regina Lima

CONTEÚDO

**Na sexta
destroçada**

Walter José Tassin &
Rosa Maria B. Cavalcanti



Tempestade explicada



ANUNCIOS

— **Inteligência
para negócios**
www.rae.usp.br

ANUNCIOS

— **Exercícios
de administração**
www.rae.usp.br

ANUNCIOS

— **Marketing em
ação**
www.rae.usp.br



Editorial:

Cláudio Abramo é uma referência para qualquer um que se lance em uma aventura editorial. Em A regra do jogo, desabafa: "os jornais brasileiros não nos ajudam muito a conhecer melhor nosso país ... o que se faz hoje nos jornais é uma tentativa de igualar-se por assimilação osmótica. É como o escravo que adquire o hábito do senhor... Para transformar e impor sua cultura é preciso assimilar o que se faz no resto do mundo, comer aquilo tudo e acrescentar o que presta a suas partículas e células." O que diria então o grande jornalista sobre a mídia de negócios, com seu tom deslumbrado e laudatório?

RAE-executivo, Volume 1, Número 1. Este editorial marca o nascimento de mais um veículo da FGV-EAESP para disseminação do conhecimento. A nova revista surge com a missão de proporcionar leitura agradável, de alto padrão e de conteúdo crítico. Queremos fugir do lugar-comum das revistas de gestão, que pintam um mundo cor-de-rosa, povoado por gerentes celebridades, curandeiros e panaceias gerenciais. Sabemos que o desafio não é pequeno e que estamos apenas no início de um longo caminho.

A RAE-executivo nasceu de um diagnóstico realizado no final de 2000. A RAE, nossa revista acadêmica, aos 40 anos de publicação uma das principais revistas da área, enfrentava uma "crise de identidade". Por um lado, recebia críticas dos acadêmicos, que não a consideravam "suficientemente científica". Por outro, era digerida com dificuldade pelos executivos, que a consideravam "hermética demais".

O diagnóstico apontou para um veículo novo, sustentado pela base de conhecimento acumulada na comunidade FGV-EAESP, com seus professores, executivos, pesquisadores, consultores, alunos e ex-alunos.

Projeto. A RAE-executivo foi organizada em torno do tema estratégia, tópico central em administração de empresas. Em um lado do espectro, a economia; em outro, o fator humano. O projeto gráfico procurou associar facilidade de leitura com modernidade e sobriedade. Uma base sólida de parceiros-doadores foi desenvolvida, para garantir a viabilidade do projeto.

A RAE-executivo é uma revista aberta a colaboradores da comunidade acadêmica e empresarial. Colocamos aqui nosso convite a todos os autores, que considerem nossa nova revista como veículo para a divulgação de seus trabalhos.

Thomaz Wood Jr.

Diretor e Editor



ENTREVISTA

Horácio Lafer Piva

H

orácio Lafer Piva, empresário, formado em economia e pós-graduado em Administração de Empresas pela FGV-EAESP, exerce atualmente seu segundo mandato como presidente da Fiesp/Ciesp. Presença constante nos principais fóruns de debate sobre economia e sociedade no Brasil, tem se destacado por suas posições firmes e contundentes. Nesta entrevista para a RAE-executivo, fala sobre mudanças no ambiente empresarial brasileiro.

por Thomaz Wood Jr. FGV-EAESP

Considerando o modelo de desenvolvimento anterior aos anos 1990, como o Sr. analisa o processo de abertura de mercado e suas conseqüências para o parque industrial local?

H: Não acho adequado falar do modelo anterior aos anos

1990, já que cada um teve sua razão na época específica. Esta é, inclusive, a razão pela qual não defendemos hoje uma política industrial como a da década de 1960 e 1970, que escolhia os vencedores e os perdedores, mas pensamos em um modelo que olhe para a frente, que cuide das assimetrias, das oportunidades e parcerias.

Entretanto, é inegável que nossa abertura foi desastrosa, e que, exatamente por não ter tido mais consenso, criou um processo de desnacionalização em alguns setores e de desindustrialização em outros. A globalização é inexorável; a abertura do Brasil, uma necessidade; e a privatização, importante - menos pela ideologia e mais pelo

absurdo de um Estado-empresário incapaz de realizar investimentos. Mas o preço foi excessivamente alto. Não tenho dúvidas de que a exposição do Brasil ao mundo elevou a qualidade de nossos produtos e mudou a mentalidade de nossos empresários. Até aí está tudo certo, mas o parque industrial poderia hoje estar mais fortalecido, não só do ponto de vista de sua capacidade, mas também do envolvimento de empresários nacionais. Mas não cabe agora tratar apenas do diagnóstico. Vamos olhar para a frente, aproveitar as boas características do processo, e tratar de “alavancar” este país.

Como o Sr. avalia hoje a competitividade das empresas brasileiras como um todo?

H. Avalio bem. Temos uma matriz industrial que nos permite produzir produtos genéricos e que, por sua capilaridade, obriga, via concorrência, a busca por melhorias contínuas. Não estamos ainda fabricando produtos de ponta, com alto conteúdo tecnológico, mas isso é uma questão de tempo, se esta for a decisão. O empresário e o trabalhador brasileiros são dos mais criativos do mundo, e se a eles é dada a oportunidade, respondem muito positivamente. Em minha opinião, o problema é que as empresas, muitas vezes, são competitivas da porta da fábrica para dentro, mas perdem seu vigor ao encontrar estradas de péssima qualidade que levam a portos ineficientes, uma carga tributária sem sentido e a terceira taxa de juros mais

alta do mundo. Ou seja, temos muita lição de casa a fazer internamente, mas também muitas ineficiências sistêmicas a serem combatidas.

Em que setores o Sr. acredita que o Brasil tem empresas em condições de competir no mercado global? O que caracteriza esses setores?

H. O Brasil tem muitos setores que possuem vantagens comparativas, mas as que realmente importam, pois se sustentam, são as vantagens competitivas. Nessa categoria, temos poucos segmentos: papel e celulose, agroindústria e siderurgia. Acredito, porém, que se realmente assumirmos a tese da ofensiva exportadora e conseguirmos desenhar projetos para o país que, dentro de uma matriz setor-região, desenvolvam vocações regionais claras por meio de *clusters*, aumentaremos, e muito, a quantidade de produtos exportáveis. Não apenas pelo incentivo, mas também porque teremos a oportunidade de vender não só para os 10% mais ricos da população mundial, mas também para os 20% mais pobres.

Que barreiras ainda existem para que o Brasil

tenha mais empresas de “classe mundial”, capazes de competir no cenário global?

H. Como já dito, há dois tipos de barreiras. Primeiro, a sistêmica, que tem seu conteúdo expresso pelo que chamamos de “custo Brasil”, impedindo que possamos ter as mesmas condições de competitividade dos países desenvolvidos. A segunda dificuldade reside no próprio empresário, que precisa compreender a importância de sua inserção na economia global, livrando-se de vícios patrimonialistas, e estar consciente de que não somos e nem seremos mais um mercado fechado. Dessa forma, se fizermos as reformas, se tratarmos da questão do crédito e da taxa de juros, se investirmos seriamente em tecnologia e construção de marcas, não vejo nenhuma razão para que não tenhamos uma presença mundial importante nos próximos anos.

Em termos de gestão, o quadro corporativo local é bastante heterogêneo. Temos empresas de management moderno e empresas de gestão ainda não profissionalizada. Como o Sr. vê a evolução desse quadro?

“Ou criamos no Brasil um verdadeiro sistema de esforços cooperativos, passamos a agir como aliados ao invés de concorrentes e estabelecemos parcerias de fato, ou as relações de confronto irão nos distanciar do jogo ganha-ganha, que é o que importa.”



H. Realmente, o quadro é bastante plural. Isso é inevitável, porque, em minha opinião, ainda vivemos uma transição do velho para o novo. Mas com o tempo percebo que o tema da governança corporativa ganha cada vez mais espaço, e que o herdeiro de segunda geração, hoje mais preparado, compreende que a perpetuação de sua empresa depende de sua condição de se aceitar como um acionista, que cobra responsabilidades e desenha estratégias.

No discurso de inauguração de seu segundo mandato, no final de 2001, o Sr. declarou que deseja reequilibrar a relação setor público/setor privado, governo e mercado. Que medidas deveriam ser tomadas para materializar esse processo?

H. É verdade, porque acredito que esse reequilíbrio é absolutamente fundamental. Ou criamos no Brasil um verdadeiro sistema de esforços cooperativos, passamos a agir como aliados ao invés de concorrentes e estabelecemos parcerias de fato, ou as relações de confronto irão nos distanciar do jogo ganha-ganha, que é o que importa. Estamos procurando fazer um *lobby* autêntico, alimentando o Executivo e o Legislativo com nossas teses, colocando-nos à disposição para discussões, buscando as experiências internacionais, estabelecendo mecanismos de consultas recíprocas que levem em consideração agilidade e flexibilidade. Queremos somar aqueles que têm os meios com os que têm o

sentido de urgência da economia real. É um processo e, como tal, depende da disposição e do esforço de todos. Não abrimos mão de nossa posição de órgão de pressão, construtiva e propositiva, mas queremos estabelecer ênfases e limites.

A entidade que o Sr. preside tem procurado desempenhar um papel político de influência junto aos centros decisórios de governo. Quais são suas propostas, e/ou de sua entidade, para uma estratégia nacional de desenvolvimento?

H. Nossas propostas estão todas consubstanciadas em um trabalho que distribuimos recentemente e que se chama “*O Brasil de todos nós*”. É um conjunto genérico que funciona como um mosaico. Organizado, permite que se aprofundem temas mais urgentes. Não se trata apenas das questões de cunho econômico, como crescimento sustentável, emprego, consistência fiscal ou fragilidades externas, mas também engloba redução de pobreza, aumento de escolaridade média, redução da mortalidade e redução das desigualdades regionais. O documento permite um novo espaço de interlocução com vários atores da economia, desemboçando, espero, em um projeto para o país que não só permita à sociedade fazer a melhor escolha nas próximas eleições, mas também dê sustentação para o próximo governo para, rapidamente, implementar as mudanças diagnosticadas, mas ainda carentes de mecanismos de solução.

Muitos empresários brasileiros apontam a necessidade de aperfeiçoamento da política industrial. Como o Sr. avaliaria o contexto atual? Em linhas gerais, que medidas deveriam ser tomadas em termos de política industrial?

H. Não acredito que tenhamos no Brasil uma política industrial. O que alguns alegam existir, em minha opinião, é uma não-política. Começa-se pela guerra fiscal que distorce totalmente o pacto federativo e termina na falta de apoio para a produção. Onde está o apoio para setores exportadores ou de alta tecnologia, como fazem os asiáticos? Por que não somos os líderes mundiais em biotecnologia, dada nossa biodiversidade amazônica? Por que não implementar uma substituição competitiva de importações? Por que não buscar mecanismos mais inteligentes de apoio à micro e pequena empresa, ou de fortalecimento da cadeia de fornecedores e sub-fornecedores das grandes empresas ou multinacionais? Por que não multinacionalizar empresas nacionais? Enfim, há muito que fazer, e, se não quisermos criar um projeto original, é só usar o que está sendo bem feito nos países desenvolvidos.

Que medidas o Sr. acredita que deveriam ser tomadas para viabilizar uma maior presença do Brasil no comércio internacional, especialmente junto aos países do bloco do Nafta?

H: Dar condições competitivas similares às que têm nossos competidores, ou seja, isonomia. Com relação ao Nafta, ou melhor, à formação da Alca, penso que devemos compreender que, se por um lado estamos falando de um mercado muito apetitoso, por outro devemos nos precaver de um caminho cheio de riscos. Isso nos obrigará a fazer as contas, a verificar setorialmente como uma associação dessa natureza afeta os segmentos nacionais, a discutir o tratado, suas linhas, entrelinhas e notas de rodapé, a sentar à mesa com nosso peso geopolítico. Não devemos deixar de negociar, mas precisamos saber onde temos vantagens e onde não temos, e não devemos aceitar discursos que se sobrepõem à prática. Ou seja, na mesa de negociação, discutamos tudo, mas principalmente as barreiras não tarifárias, e, em nossas empresas, façamos com cuidado a lição microeconômica, porque esse será um caminho sem volta.

Hoje se tem como lugar-comum que conhecimento e tecnologia estão na base da competitividade. Qual o caminho para as empresas brasileiras?

H: Não vejo qualquer constrangimento para as empresas brasileiras. Temos técnicos de grande competência e jovens muito bem formados, muitos deles saindo do país por falta de oportunidades. Temos de ter dois tipos de encaminhamento. Um é a pesquisa e o desenvolvimento junto às universidades, permitindo o desenvolvimen-

“Não acredito que tenhamos no Brasil uma política industrial. O que alguns alegam existir, em minha opinião, é uma não-política. Começa-se pela guerra fiscal que distorce totalmente o pacto federativo e termina na falta de apoio para a produção.”

to de produtos que criem mudanças pragmáticas ou exijam um grau de qualidade que custa tempo e dinheiro. O outro costume chamar de “inovações incrementais”, que devem ser feitas dentro das próprias empresas, e que adicionam valor agregado e pequenas mudanças a seu produto, permitindo que ele passe rapidamente de “maduro” para “de ponta”.

Um dos focos de sua gestão têm sido as pequenas e médias empresas (PMEs).

Qual sua visão sobre o papel das PMEs?

H: As pequenas e médias empresas são absolutamente fundamentais e constituem a maior parte do universo empresarial, mas ainda estão soltas, sem projetos e sem liderança própria. Nunca poderemos prescindir da grande empresa, mas é por meio das pequenas e médias que vamos capilarizar o desenvolvimento econômico e a distribuição de renda. A maioria dos 70 milhões de brasileiros, que constituem a população economicamente ativa, trabalha ou tem algum vínculo com as pequenas e médias empresas. Minha visão é que, se não fizermos um esforço para fortalecê-las, teremos sempre

um tecido industrial com riscos de esgarçamento. É um trabalho duro, mas tenho certeza de que é absolutamente necessário.

Que mensagem adicional o Sr. gostaria de deixar para os leitores da RAE-executivo?

H: Minha mensagem é de otimismo, característica inerente ao empresário. Temos um país de oportunidades extraordinárias e que, não obstante algumas derrapadas, avançou muito nesses últimos anos. Temos novos nichos de mercado a conquistar, uma liderança incontestada em nosso continente, e uma população jovem disposta a enfrentar desafios. Temos resistências e riscos que não são pequenos, mas quero crer que a sociedade está convicta de que é preciso pensar o Brasil do futuro como um país do presente, e que cabe a todos nós tratar o futuro não como uma ameaça, mas como uma esperança. Isso depende de cada um de nós, membros da sociedade, e certamente muito daqueles que estão envolvidos com a administração das empresas, que têm de olhar para frente, compreender o momento pelo qual passamos, as demandas de seus clientes – e fazer o país acontecer.

Dívidas, tributos e vídeo-tapes

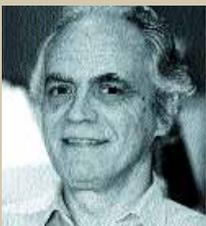
Aquela história de que dívidas não se pagam, administram-se, vem sendo rejeitada nos últimos tempos no Brasil. Um jornal de São Paulo estampou em manchete: “*Brasileiros nunca pagaram tanto imposto*”; a carga tributária teria chegado a 34% do PIB. Mais de um terço da renda nacional flui para as arcas do governo. Qual é o destino dessa dinheirama? Resposta: o pagamento de juros, ou a produção do “superávit primário” nas contas do governo. O termo “primário” serve para não assustar o público, ou seja, para não dizer logo qual foi o rombo final.

O superávit primário é o resultado da diferença entre despesas e receitas do governo, sem contar os juros. Sem estes últimos o resultado é positivo. Mas, com a inclusão deles, o resultado inverte-se. É bem negativo. O superávit primário sofre uma metamorfose kaskiana: considerando os juros, ele se transforma em déficit nominal. E este último tem que ser coberto. Como? Com mais dívida pública. Entra em ação o “efeito Tostines”: a partir de determinado ponto não se sabe se a dívida é grande porque o déficit é fresquinho, ou se este último é descomunal porque os títulos da dívida vendem muito. Dívida crescente e vultuosa resulta em juros elevados. Como estes reverberam sobre a dívida, provocam rombos que necessitam ser cobertos com receitas tributárias - leia-se, com o aumento e/ou criação de novos impostos. Fecha-se o círculo. Entende-se porque a carga

tributária cresceu e mesmo assim continuamos sobre o fio da navalha: qualquer grito na escuridão provoca um pânico, e o governo promete aumentar o superávit primário. Mas por que nossa dívida interna cresceu tanto?

A resposta requer a lembrança das palavras do economista que recomendava: diante de uma dívida, façam três perguntas: quem deve a quem? qual a taxa de juros? e quais são os prazos de pagamento? Como a dívida interna é do governo (ele nos representa nessa deliciosa questão) e este será substituído por outro, ao credor interessa saber se o novo irá referendar os compromissos do que sai.

Vivemos uma conjuntura eleitoral. A incerteza cresce. Conseqüentemente, os prazos concedidos pelos credores tendem a se encurtar e os juros exigidos a subir. Nossa dívida já foi contraída a juros elevados e, se estes se elevarem mais, provocarão déficits no momento seguinte. Mas qualquer governo prefere uma morte violenta no futuro a uma execução suave imediatamente. E os prazos? Bem, estes sempre foram curtos e, embora o governo tivesse conseguido alongá-los para uma média de uns 36 meses no final de 2001, uma das primeiras coisas que os credores estão exigindo atualmente para continuar rolando os empréstimos é que os prazos sejam encurtados. Já vimos esse filme no final de 1998: um ataque especulativo. Agora talvez se trate do vídeo-tape com os melhores momentos... Esperemos que não.



Paulo H. Sandroni
FGV-EAESP



Cleptocracia brasileira

A liberalização democrática brasileira não coincidiu com a eliminação da corrupção crônica. A proliferação de escândalos demonstra que a sociedade não é ainda capaz de controlar o fenômeno. Sob um regime democrático, a corrupção é inaceitável, porque os cidadãos elegem seus pares para representá-los, e não para trabalhar contra eles. Tornar a corrupção objeto de análise econômica pode contribuir para a compreensão e o combate ao fenômeno.

por **Marcos Fernandes Gonçalves da Silva** FGV-EAESP

No Brasil, existe uma dispendiosa máquina institucional para conter a corrupção, mas esta continua disseminada e aparentemente fora de controle. A impunidade é a regra, não a exceção. O sistema de controle compõe-se de seis unidades independentes: a Secretaria Federal de Controle, o Sistema Integrado de Administração Financeira – Siafi –, a Advocacia Geral da União, o Tribunal de Contas da

União (TCU), o Ministério Público e a Polícia Federal. A Secretaria Federal de Controle é composta por 23 secretarias internas que agem em cada ministério e estão representadas em todos os estados da União. O sistema emprega cerca de 3 mil pessoas, entre técnicos e auditores. Essas agências têm por objetivo monitorar e supervisionar o uso do Orçamento Federal.

A Siafi, por sua vez, é um sistema *on line* de informação de dados que tem por objetivo fornecer dados referentes ao uso do orçamento. Os clientes do sistema são políticos e a própria Secretaria Federal de Controle (desde 1996, todos os cidadãos têm direito de acesso aos arquivos).

A Advocacia Geral da União emprega cerca de 200 funcionários públicos para investigar suspeitas de corrupção e defender a Federação de operações corruptas.

O TCU desempenha uma função de supervisão e tem poderes para processar e punir quem se envolver com essas práticas (mesmo que seja o Presidente). Emprega aproximadamente 2 mil funcionários.

A função do Ministério Público é a de investigar e denunciar à Justiça casos internos de corrupção do governo. Emprega cerca de 3 mil funcionários - entre os quais, mais de 300 promotores.

Finalmente, a Polícia Federal, representada pela Receita Federal, é encarregada de investigar casos de corrupção e de evasão fiscal. Tem mais de 200 funcionários, incluindo investigadores.

Um breve exame do Orçamento Federal revela que, em 1995, os contribuintes brasileiros gastaram US\$ 330 milhões no pagamento dos funcionários desse grande sistema de controle. Adicionalmente, há unidades que desempenham funções semelhantes nos estados e municípios. Conseqüentemente, não se pode dizer que haja falta de unidades de controle - salvo no caso da Receita Federal. Com um mínimo de esforço e competência, essa estrutura anticorrupção poderia funcionar.

O estabelecimento da democracia e de maiores poderes ao Congresso não trouxe qualquer aperfeiçoamento ao sistema de controle da corrupção.

O estabelecimento da democracia e de maiores poderes ao Congresso não trouxe qualquer aperfeiçoamento ao sistema de controle. Tal fato conduz a uma questão importante: se há um dispendioso sistema de controle e se é pos-

sível investigar o comportamento dos agentes públicos, por que é tão difícil controlar a corrupção? Acreditamos que qualquer especulação a respeito de uma possível resposta a essa pergunta dependa do exame concreto dos fatos e da análise da economia política da corrupção na história contemporânea do Brasil.

Falta de controle ou tolerância? Dois dos mais conhecidos casos de corrupção na história recente do país têm algo importante em comum. Eles não foram revelados por investigações realizadas pelo Congresso ou pelo sistema federal de controle. Pelo contrário, surgiram acidentalmente. O escândalo Collor foi resultado de intrigas em família, e a corrupção orçamentária emergiu em meio a uma investigação de homicídio que não estava diretamente relacionada ao caso. Examinemos algo a respeito do segundo caso, por ser ele um bom exemplo e demonstrar o drama absurdo do mau uso de dinheiro público.

De fato, o caso assemelha-se a um conto policial. O economista José Carlos Alves dos Santos, um alto funcionário do Senado, estava sendo investigado pelo homicídio de sua esposa, seqüestrada e morta sob circunstâncias misteriosas. A polícia o considerava como principal suspeito. Em uma diligência em sua casa, os investigadores encontraram milhares de dólares, parte dos quais era falsificada. Perguntado sobre a origem do dinheiro, o funcionário afirmou que vinha de atividades ilegais ligadas ao processo orçamentário federal.

O economista era um profissional brilhante. Sua carreira pública começara na qualidade de assistente técnico do Senado, em 1965. Em 1985, tornara-se um assistente orçamentário e, em 1988, era o principal funcionário do Legislativo encarregado do processo orçamentário no Congresso. Mais tarde, ocupou o posto de assessor técnico da Comissão do Orçamento. Em 1991, foi indicado para o Departamento do Orçamento da União (DOU), uma unidade do Executivo, retornando ao Legislativo em 1992.

Esse perito nos labirintos da legislação orçamentária era um dos elementos mais importantes de um esquema de corrupção que abalou mais uma vez a credibilidade do Congresso. Na qualidade de profissional especialista em temas orçamentários, o economista articu-



para um grande esquema de corrupção que envolvia políticos e agentes privados.

O escândalo foi estruturado em dois esquemas paralelos. O primeiro era conhecido como “esquema das empreiteiras” e o segundo como “esquema de transferências sociais”. Ambos deram-se no Congresso, mas foram organizados na máquina política do Poder Executivo. O elemento comum aos dois esquemas era a Comissão do Orçamento.

Muitos grupos políticos tinham poder de influência antes do processo legal orçamentário do Congresso. Eles usavam essa influência para desenvolver as propostas de alocação das unidades orçamentárias (os Ministérios) e, assim, satisfazer seus interesses. Desse ponto em diante, utilizavam tal influência sobre a Comissão do Orçamento para sancionar a alocação de receitas e desembolsos.

Os políticos envolvidos no caso ficaram conhecidos

como os “sete anões”. A etapa mais importante da operação era o processo orçamentário do Congresso. Um pequeno grupo de congressistas - os “sete anões” - havia tomado o controle da Comissão do Orçamento para garantir os interesses dos beneficiários e lobistas por eles representados durante o processo orçamentário.

O principal indício de corrupção era o alto nível de aprovação das emendas propostas pelos membros da Comissão. Mas havia outros indícios: (1) os distritos dos congressistas eram favorecidos; (2) algumas empreiteiras beneficiavam-se desproporcionalmente dos desembolsos aprovados; e (3) o cumprimento das aprovações de execução de recursos, apesar do forte controle fiscal. Esses fatos revelaram o nível do clientelismo e das relações patrimoniais existentes no Congresso.

O primeiro esquema estava ligado a empreiteiras que faziam uma espécie de rodízio no vencimento de concor-

rências públicas. O cartel promovia a escolha das vencedoras, sem qualquer controle público. Outro meio de ação utilizado era o dos negócios com governos de estados e municípios. Uma vez aceita a transação, os políticos que representavam o governo local procuravam exercer influência sobre o processo orçamentário. Após a aprovação, faziam *lobby* para forçar a execução dos desembolsos. O “pagamento” feito pelas empresas aos políticos dava-se sob a forma de uma “bonificação de incentivo”, em um valor entre 5% e 20% do preço total do investimento. Aparentemente, todos os estágios incluíam o suborno de funcionários públicos diretamente envolvidos com o processo orçamentário do Congresso e os políticos que faziam o papel de “administradores”.

O segundo esquema, das transferências sociais, favorecia diretamente os parlamentares envolvidos no orçamento. Era um exemplo claro de corrupção clientelista. Os políticos envolvidos procuravam criar entidades de assis-

tência social e registrá-las perante o Conselho Nacional de Assistência Social. Essas instituições - erroneamente intituladas ONGs (organizações não governamentais) - podem receber recursos do orçamento para a suposta prestação de serviços sociais. A maioria era criada e administrada pelos próprios políticos ou por suas famílias. Muitos deles usavam as instituições como beneficiárias de cessões de suas propriedades - uma maneira de alegar a ausência de bens pessoais. Fraudes primárias, como a emissão de recibos ilegais e o emprego de funcionários fantasmas, eram usadas para privatizar recursos públicos. O esquema envolvia apenas os deputados da Comissão do Orçamento, ao contrário do primeiro, que era mais abrangente.

Então, o que se pode deduzir da análise desses casos? Primeiro, que não havia vigilância adequada sobre o processo orçamentário. Inexistiam tanto o controle judiciário, por parte do Tribunal de Contas da União, quanto o interno, por parte do Congresso. O segundo fato, deplora-



rável, é que os “sete anões” eram sabidamente corruptos anos antes do escândalo. Isso revela, infelizmente, fortes indícios de que o esquema era de conhecimento praticamente geral do Congresso, e de que muitos legisladores aproveitavam-se dele para obter benefícios indiretos.

Como afirmamos, o estabelecimento da democracia e de maiores poderes ao Congresso não trouxe qualquer aperfeiçoamento do sistema de controle. Esse fato, associado a um Congresso clientelista, criou as condições para a manutenção da corrupção. A corrupção orçamentária é caracterizada, principalmente, por questões estruturais ligadas à natureza interna do fenômeno. Essas questões não estão especificamente relacionadas ao processo orçamentário. Aparentemente, os brasileiros ignoram ou toleram a corrupção, ou simplesmente a aceitam como traço cultural do *homo brasiliensis*. Por outro lado, o Brasil sofre de um subdesenvolvimento institucional.

O papel exercido pelas instituições. A corrupção é um fenômeno universal que permeia a vida pública e privada de países desenvolvidos e em desenvolvimento há tempos. Mas em muitos deles, pelo menos em parte, a corrupção foi controlada por meio de esforços da lei, da imprensa e do poder público.

Na Inglaterra e na França, por exemplo, a corrupção já foi endêmica e crônica, mas a evolução institucional, especialmente no caso da Inglaterra, restringiu e controlou os atos de políticos e funcionários públicos. Tal progresso foi resultado da modernização do funcionalismo público e da constituição do Estado democrático moderno. Nesses casos, instituições como um governo democrático e a opinião pública desempenham uma importante função de controle.

Nessas sociedades, passou-se do clientelismo e do patrimonialismo para a obediência por meio da administração da propriedade pública - considerada a existência de um sistema de delito e punição. O Estado democrático moderno trouxe, a uma burocracia profissional, uma base política desenvolvida, composta de partidos organizados e eleitores informados, e um poder judiciário eficiente. O estudo de exemplos históricos demonstra que a evolução das regras e dos valores que geraram essas instituições estabelece um ambiente de ilegalidade e ilegitimidade para a corrupção.

A luta contra a corrupção exige um engajamento cívico profundo da população e da Justiça. O processo de *impeachment* do ex-presidente Collor deixou claro o fato de que é possível o envolvimento contra a corrupção na sociedade brasileira. Mas não podemos nos deixar levar por ilusões: o *impeachment* surgiu principalmente do cenário político-econômico. O mau desempenho da economia brasileira, a violência do confisco de bens e poupança no contexto do programa de estabilização e o comportamento pouco profissional da equipe econômica criaram o ambiente ideal para um processo contra o então presidente.

A corrupção é, em si, um fato econômico. É tanto uma atividade econômica quanto um crime e implica em custos para a sociedade e riscos para as empresas.

A economia política da corrupção. Em longo prazo, há custos que estão associados à corrupção. Em primeiro lugar, as atividades corruptas reduzem a eficiência das organizações tanto privadas quanto públicas. E, em segundo, elas podem representar custos em termos de crescimento econômico, por significar atividades improdutivas, meras transferências ilegais de renda.

A corrupção depende da evolução institucional e deve ser estudada como fenômeno econômico, pois o método econômico pode ser aplicado a pesquisas sobre suborno e corrupção. Além disso, a corrupção é, em si, um fato econômico. É tanto uma atividade econômica quanto um crime e implica em custos para a sociedade e riscos para as empresas.

Tais informações constituem argumentos suficientes para dar sustentação à inclusão definitiva da corrupção na agenda de pesquisa econômica. Ainda assim, embora este seja um avanço real, a maior parte dos acadêmicos da economia infelizmente não a considera como um problema econômico relevante.

Intuição questionada

Quando falamos em administração financeira, surgem duas questões: qual é seu objetivo? Como atingi-lo?

Em relação à primeira delas, sabemos que o administrador financeiro deve buscar a maximização do valor da empresa. Este é um conceito que já existe há muito tempo e vem se solidificando mais e mais no meio empresarial. Comprova-se ao observarmos que as empresas vêm utilizando de maneira intensa medidas diretamente relacionadas ao valor da empresa - como EVA e EBITDA - para auferir seu desempenho.

Mas é na segunda que encontramos as maiores dificuldades. Durante muito tempo acreditou-se que o administrador financeiro deveria ser dotado de uma intuição superior. Muitos exemplos são citados, e quase sempre creditando o sucesso da empresa à intuição de seus executivos. Será que essa idéia é verdadeira? A resposta para essa questão é definitivamente: “não”.

Sem desacreditar as qualidades individuais dos dirigentes, podemos afirmar que a intuição tem uma parcela reduzida de responsabilidade no sucesso empresarial. Ao lado das empresas bem sucedidas, temos centenas que fracassaram, em geral por que acreditaram que só a intuição era suficiente. O executivo ou empresário de sucesso tem por trás de si um volume razoável de estudos e técnicas para auxiliá-lo na tomada de decisões. Talvez no passado o material de apoio fosse menor, mas também lá apenas a intuição não era suficiente.



William Eid Jr.
FGV-EAESP

Diversos aspectos contribuíram nos últimos anos para a maior utilização das técnicas financeiras na administração. O principal fator foi a popularização dos computadores. Um ótimo exemplo pode ser observado na elaboração e no uso do orçamento da empresa. Há 30 anos o orçamento era uma peça absolutamente estática. Era executado em novembro e dezembro, com previsões sobre o próximo ano. Após a conclusão, tornava-se ou uma bíblia ou um documento a mais na estante. Como uma bíblia, era acompanhado como um conjunto de dogmas irrefutáveis. Como um documento a mais na estante, tinha muito pouco impacto na administração da empresa. Em ambos os casos os erros eram grandes, principalmente em ambientes inflacionários e instáveis.

Hoje, com auxílio de uma planilha eletrônica, fazemos centenas de simulações, geramos cenários, analisamos o risco envolvido e definimos quais as melhores ações a serem tomadas para cada situação. Além disso, o que era estático passou a ser completamente dinâmico, com revisões periódicas e ajustes constantes.

Essa transformação também ocorreu em outras áreas de finanças. Análise de projetos, gestão do capital e determinação do custo de capital são exemplos da elevação da importância do uso de técnicas modernas de gestão em detrimento da intuição. Para os administradores financeiros que ainda apostam suas fichas na intuição, o mundo está ficando cada vez mais difícil.



Razão insuficiente

Desde o surgimento da psicanálise, sabe-se que o comportamento humano é largamente influenciado por emoções inconscientes. Por que então os adeptos da Teoria do Mercado Eficiente (TME) continuam a defender que o investidor é um ser perfeitamente racional? Há evidências da realidade do mercado de que essa hipótese é uma simplificação exagerada? Com a palavra, os estudiosos das Finanças Comportamentais.

por **Mauro Halfeld UFPR** e **Fábio de Freitas Leitão Torres** Booz Allen Hamilton

Hoje, o estudo das Finanças Comportamentais é um dos ramos mais polêmicos das Finanças. Reforçada pela turbulência do mercado financeiro internacional, a discussão em torno do assunto retrata o confronto entre os defensores de um modelo econômico e financeiro forte, porém desgastado pelo tempo, e os que propõem mudanças substanciais no Modelo Moderno de Finanças. As alterações pelas quais lutam os participantes do segundo grupo são significativas,

uma vez que dizem respeito à definição da peça mais importante do “tabuleiro” das finanças: o investidor.

O surgimento das Finanças Comportamentais remete ao final da década de 1970, com a publicação dos trabalhos de dois psicólogos norte-americanos, Daniel Kahneman e Amos Tverski, sobre o comportamento e o processo de tomada de decisão do ser humano em situações de risco. No entanto, o crescimento explosivo do mercado financei-

ro na década de 1980 e a capacidade do Modelo Moderno de Finanças para a análise de tal fenômeno acabaram por limitar o desenvolvimento das Finanças Comportamentais.

No final da década de 1980 e no começo da de 1990, porém, o Modelo Moderno de Finanças começou a apresentar sinais de desgaste. A crise do mercado financeiro em 1987, a constatação, cada vez mais freqüente, de anomalias não explicadas pelo modelo e a decadência da cultura *yuppie* contribuíram para tal desgaste. Nesse cenário, o estudo das Finanças Comportamentais, antes menosprezado no meio acadêmico, fortaleceu-se e ganhou adeptos.

As Finanças Comportamentais não definem o agente do mercado como um ser totalmente racional, mas como um homem simplesmente normal.

Em meados da década de 1990, ao contrário do que aconteceu nos anos 1980, a nova explosão do mercado só fez aumentar o interesse ao tema. A necessidade de encontrar explicações para comportamentos aparentemente injustificados valorizou os estudiosos que viam na irracionalidade humana um importante componente daquela conjuntura. A declaração de Alan Greenspan, do *Federal Reserve*, de que o que se observava na época era uma “exuberância irracional”, foi o atestado que faltava para dar credibilidade àqueles que questionam conceitos importantes, entre os quais a eficiência do mercado e a racionalidade do investidor.

Deficiências do Modelo Moderno de Finanças.

Um modelo, como se sabe, é uma tentativa de representação da realidade. Sendo essa realidade muito complexa, fazem-se hipóteses e aproximações com o intuito de simplificar tal representação sem que isso prejudique em demasiado sua fidelidade ao mundo real.

Segundo uma das hipóteses centrais do Modelo Moderno de Finanças, o homem (“*homo economicus*”) é um ser perfeitamente racional que, no processo de tomada de decisão, é capaz de analisar todas as informações disponí-

veis e considerar todas as alternativas para a solução de um problema. Tal hipótese contradiz os resultados de estudos realizados por psicólogos e psicanalistas, segundo os quais a racionalidade não é o centro nem a diretriz do pensamento e do comportamento humanos.

O homem das Finanças Comportamentais não é totalmente racional, é um homem simplesmente normal. Essa normalidade implica um homem que age, freqüentemente, de maneira irracional, que tem suas decisões influenciadas por emoções e por erros cognitivos - falhas na recepção e interpretação das informações. As decisões tomadas nessas circunstâncias seguem, em alguns casos, um padrão identificável, que pode e deve ser contemplado por um modelo econômico e financeiro.

O campo de estudos das Finanças Comportamentais é justamente a identificação de como as emoções e os erros cognitivos podem influenciar o processo de decisão de investidores e como esses padrões de comportamento determinam fenômenos de mercado. O grande desafio para os pesquisadores do tema está em provar que tais “anomalias” de comportamento são previsíveis e podem modificar o mercado de forma definida.

Aversão à perda. O principal conceito utilizado pelas Finanças Comportamentais é a aversão à perda. Proposta pela primeira vez por Daniel Kahneman e Amos Tverski em 1979, essa idéia baseia-se na constatação de que as pessoas sentem muito mais a dor da perda do que o prazer obtido com um ganho equivalente. Essa tese contraria o preceito microeconômico conhecido como Teoria da Utilidade, segundo o qual o investidor avalia o risco de um investimento simplesmente de acordo com a alteração que ele pode proporcionar em seu nível de riqueza. O “homem normal” das Finanças Comportamentais, de outra forma, avalia o risco de um investimento com base em um ponto específico de referência a partir do qual mede ganhos e perdas.

Em alguns momentos, a aversão à perda pode ser confundida com a aversão ao risco. Na verdade, porém, o sentimento de aversão à perda é tão forte que supera a aversão ao risco. Essa idéia é representada em um dos estudos realizados por Kahneman e Tverski, apresentado a seguir: A um grupo de pessoas foi apresentado o seguinte problema:

- Além de tudo o que possui, você recebeu \$ 1 mil. Você deve, então, investir essa quantia, escolhendo entre:

a) um ganho certo de \$ 500;

b) uma chance de 50% de ganhar mais \$ 1 mil e 50% de chance de não ganhar nada.

A outro grupo foi apresentado outro problema:

- Além de tudo o que possui, você recebeu \$ 2 mil. Você deve, então, investir essa quantia, escolhendo entre:

a) uma perda certa de \$ 500;

b) uma chance de 50% de perder \$ 1 mil e 50% de chance de não perder nada.

No primeiro grupo, 84% dos integrantes escolheram a resposta “a”; no segundo grupo, 69% dos integrantes escolheram a “b”. Os dois problemas são idênticos no que diz respeito à variação total do nível de riqueza, porém a maneira como eles são formulados gera a discrepância entre os dois resultados. O exemplo acima revela que, diante de duas opções de ganhos, as pessoas tendem a escolher a opção mais conservadora. O mesmo não acontece diante da possibilidade de perder. Nessas situações as pessoas assumem riscos somente pela chance de não realizar a perda. Isso demonstra que o sentimento de aversão à perda é tão forte que se sobrepõe à aversão ao risco.

Existe, ainda, uma outra característica do comportamento humano, relacionada à aversão à perda, que é trabalhada pelos estudiosos das Finanças Comportamentais: o medo do arrependimento. Trata-se da constatação de que é muito doloroso para os investidores assumirem seus erros, fazendo com que eles tenham um comportamento que não proporciona o maior lucro possível em uma operação somente para evitar ter de divulgar uma perda - o que, novamente, contradiz a Teoria da Utilidade.

O Professor Meir Statman, da Universidade de Santa Clara, dá o exemplo de indivíduos que evitam vender papéis por um preço inferior ao de compra. Mantendo-os em sua carteira de investimentos por longos intervalos de tempo, acabam por comprometer sua liquidez conscientemente, deixando de realizar melhores opções de negócios nesse período devido ao medo do arrependimento. A vergonha de informar que realizaram um mal investimento faz com que alguns investidores façam opção somente por ações de grandes empresas com um bom histórico de retornos ou assumam posições sempre com a maioria do

mercado. Afinal de contas, é mais fácil assumir um erro quando ele foi cometido pela maioria.

Autoconfiança excessiva. A autoconfiança excessiva é uma característica de comportamento presente na grande maioria da população mundial. Diversos estudos comprovam que cerca de 80% das pessoas consideram-se acima da média no que diz respeito às suas habilidades como motoristas, ao senso de humor, ao relacionamento com outras pessoas e à capacidade de liderança. No caso dos investidores, a maioria considera sua habilidade de vencer o mercado como acima da média. Na prática, no entanto, essa habilidade é muito difícil de ser encontrada.

Além de confiar demais em suas habilidades, os investidores acreditam que suas informações são melhores e mais confiáveis que as dos outros, o que é muito perigoso. Em uma negociação de compra e venda, as duas partes envolvidas possuem informações diferentes e, confiando nelas, assumem posições contrárias, mas, obviamente, os dois lados não podem estar inteiramente com a razão. Essa contradição, segundo Terrance Odean, Professor da Universidade da Califórnia em Davis, deveria fazer com que os investidores realizassem somente negociações nas quais tivessem segurança na obtenção de bons resultados. Mas a confiança exagerada em suas habilidades e informações faz com que eles tenham a tendência a realizar um volume excessivo de negócios.

Exageros quanto ao otimismo e ao pessimismo. O otimismo a longo prazo é um reflexo da constância com a qual os investidores exageram sua expectativa de retorno futuro com base em resultados passados. Eles tendem a comprar papéis em evidência pelo fato de estarem em moda, estimando para o futuro os mesmos níveis de retorno anteriormente obtidos, o que nem sempre é verdade. Diante de uma série de retornos positivos, acreditam que estes continuarão a se repetir indefinidamente. Mesmo quando a seqüência de bons resultados é interrompida, isso é encarado apenas como um “acidente de percurso”. Tal comportamento, de comprar papéis já valorizados, fere o mais importante princípio do mercado financeiro: “comprar na baixa e vender na alta”. O que vem sendo observado é que investidores

que compram um papel após um período de alta tendem a vendê-lo rapidamente, assim que obtêm algum lucro na operação, não otimizando seu retorno.

Isso pode ser explicado pela tendência humana em interpretar as novas informações de acordo com moldes preexistentes, em vez de analisá-las levando em conta as diferenças entre os momentos históricos. Obviamente, a força, a importância e a confiabilidade de uma nova informação para suplantiar todo o conjunto de informações anteriores devem ser enormes. Esse comportamento não é inteiramente errado, o investidor não pode se deixar levar por todos os boatos e especulações que aparecem no mercado em profusão, mas também não pode ignorar ou deixar de analisar uma nova informação, contrastante com as anteriores, simplesmente pelo fato de ser aparentemente contraditória.

Reação exagerada às novidades do mercado. O

preço de um papel negociado no mercado é ajustado de acordo com o que o próprio mercado acha que seja justo que se pague por ele. O método de avaliação resume-se, em linhas gerais, ao fluxo de caixa da empresa emissora da ação trazido ao valor presente. Dessa maneira, os preços desses papéis deveriam variar de acordo com a própria variação dos dividendos, descontados por uma taxa que representasse o custo de oportunidade de tal investimento. Entretanto, a observação do comportamento dos papéis negociados no mercado tem revelado que essa correlação entre a variação dos dividendos e o preço dos papéis não ocorre perfeitamente.

É muito difícil, se não impossível, prever e analisar todas as variáveis envolvidas na formação do preço dos papéis negociados. Porém, após o final do exercício, ajustar esse preço de acordo com os dividendos pagos, a inflação e os juros no período é uma tarefa muito mais simples. A esse preço posteriormente ajustado dá-se o nome de *perfect foresight price* e, ao compará-lo com o preço pelo qual esses papéis foram negociados no mercado, o resultado obtido costuma surpreender.

Como se nota na Figura 1, a volatilidade do preço dos papéis no mercado é muito maior que a variação real de seu valor. A constatação de que o mercado reage de maneira exagerada, e que, conseqüentemente, o preço de mercado não reflete exatamente a realidade, fere a Hipótese do Mercado Eficiente, outro fundamento do Modelo Moderno de Finanças.

Tal hipótese supõe que, após anos de negociação, o mercado chegou a um ponto em que o preço dos papéis nele negociados reflete tudo o que é conhecido e relevante sobre as empresas relacionadas a esses papéis. O único tipo de informação que os preços não refletiriam é a informação que ainda não é conhecida e nem pode ser prevista e, dessa maneira, as variações do mercado seriam completamente imprevisíveis, não seguindo qualquer padrão identificável. Em conseqüência disso, a eficiência do mercado acarretaria uma volatilidade muito menor do que a que de fato acontece.

O mercado financeiro brasileiro. Ao contrário do que acontece nos Estados Unidos, a polêmica em torno das Finanças Comportamentais no Brasil ainda é recente. Mas, evidentemente, os efeitos da irracionalidade do ser humano também são sentidos no mercado brasileiro.

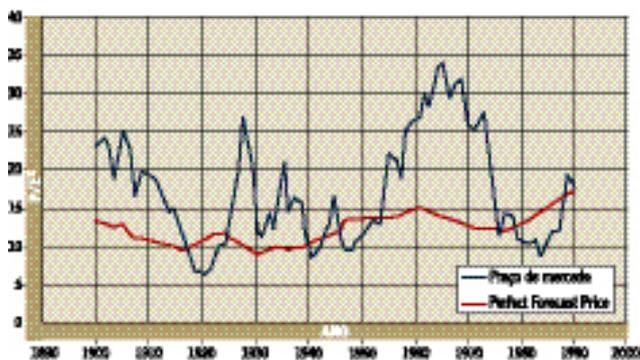


Figura 1 - Preço de mercado e perfect forecast price: taxas de desconto constantes
Fonte: HAUGEN, R. A. *Beast on Wall Street: how stock volatility devours our wealth*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.



Figura 2 - Rendimentos acumulados no período de janeiro de 1992 a junho de 1998

Uma análise comparativa de desempenho envolvendo as ações mais valorizadas e as menos valorizadas do mercado brasileiro mostra resultados similares a que chegaram outros pesquisadores com relação a outros mercados: as ações menos valorizadas (baixo preço/valor patrimonial) têm, em média, um desempenho melhor que as ações mais valorizadas (alto preço/valor patrimonial).

Como se verifica na Figura 2, o melhor desempenho médio da carteira fictícia composta pelos papéis menos valorizados comprova empiricamente que as ações em queda são as que apresentam maior probabilidade de subir num futuro próximo. Esse desempenho, porém, é acompanhado de uma volatilidade muito grande quando comparada com a da composta pelos papéis mais valorizados, indicando, também, uma possível reação exagerada do mercado.

O Professor Newton da Costa Jr., da Universidade Federal de Santa Catarina, em um de seus diversos estudos sobre o mercado financeiro brasileiro, analisou a ocorrência de reação exagerada dos investidores com base no desempenho mensal de duas carteiras de investimento teóricas que ele define como “perdedora” e “vencedora”, ambas formadas por ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) no período de 1970 a 1989. A carteira “perdedora” seria composta, em um mês, pelas ações que tiveram o pior desempenho no mês anterior; a carteira “vencedora”, por sua vez, seria composta pelas ações que tiveram o melhor desempenho no mês anterior. Tais carteiras são renovadas, mês a mês, de acordo com o comportamento desses papéis no mercado. Os resultados obtidos apontam que não só o efeito da reação exagerada é sentido no mercado brasileiro, mas também sua magnitude é maior que a observada no mercado norte-americano.

Perspectivas. As Finanças Comportamentais, em seu atual estágio de desenvolvimento, não têm a força e a aceitação necessárias para derrubar o Modelo Moderno de Finanças. Existem alguns conceitos que precisam ser mais bem definidos e algumas incoerências a serem resolvidas. Além disso, falta à teoria, principalmente, um modelo matemático confiável e abrangente. Muitos estudiosos têm-se atido a desenvolver as idéias que lhes fornecem embasa-

mento conceitual, sem dar muita importância aos conceitos matemáticos e estatísticos que o compõem.

Os modelos matemáticos apresentados até agora com o intuito de explicar anomalias apontadas pelas Finanças Comportamentais são muito específicos, tratando apenas de um fenômeno e falhando na tentativa de explicar outros. Essa deficiência, no entanto, tem feito com que alguns pesquisadores concentrem suas pesquisas nas formulações matemáticas que confirmariam as idéias dos principais estudiosos do assunto, mudando um pouco o cenário de pesquisa atual em comparação com alguns anos atrás.

Eugene Fama, da Universidade de Chicago, um dos maiores defensores da Hipótese do Mercado Eficiente, concorda que existem anomalias no Modelo Moderno de Finanças, entretanto, como elas aconteceriam de forma aleatória, acabariam por se compensar e seriam, portanto, consistentes com a eficiência de mercado. O fato de não se conseguir rejeitar estatisticamente a Hipótese do Mercado Eficiente é, com certeza, um dos pontos fracos das Finanças Comportamentais e um dos focos de trabalho de seus defensores.

Há os que defendem uma formulação mais moderada capaz de conciliar essas duas teorias aparentemente

Para os investidores, é mais fácil assumir um erro quando ele foi cometido pela maioria.

contrastantes. Desse ponto de vista, as Finanças Comportamentais são vistas não como um adversário, mas sim como um aperfeiçoamento do Modelo Moderno de Finanças. Os sofisticados modelos matemáticos atuais não seriam inúteis, apenas requereriam um aperfeiçoamento que incorporasse as descobertas de estudos sobre a irracionalidade do investidor. O debate em torno do valor das Finanças Comportamentais ainda está longe do fim. A polêmica cresce dia após dia, tornando aconselhável especial atenção ao tema, pois, se seus adeptos estiverem certos, mudanças substanciais no mundo das finanças estão por vir.

Teoria e prática: uma ponte necessária

Com o aumento da concorrência, o cenário empresarial mudou bastante desde 1990. Em decorrência, as empresas vêm sofrendo com um desempenho financeiro aquém do razoável. A publicação *Exame: As 500 maiores empresas do Brasil de 2001*, por exemplo, mostra a evolução da rentabilidade sobre o patrimônio líquido de 1974 a 2000. A média foi de 12,6% nos anos considerados da década de 1970, 11,2% nos anos da década de 1980, caindo para meros 2,9% nos anos da década de 1990. É evidente uma tendência declinante nessa série histórica. Vale comparar a última média com a rentabilidade da mais simples, segura e tradicional aplicação financeira: a caderneta de poupança. Constatase, então, que boa parte dessas empresas não está gerando valor para seus acionistas.

Na essência do Marketing sempre esteve a satisfação do cliente como meio da empresa atingir seus objetivos. Nos últimos anos, uma série de pesquisas de campo realizadas no exterior, principalmente nos Estados Unidos e no Brasil, vem comprovando a relação entre orientação para o mercado (como causa) e desempenho empresarial e financeiro (como efeitos). Daí serem freqüentes os alertas para a necessidade das empresas aproximarem-se de seus clientes e se orientarem para o mercado.

Esse discurso tornou-se até óbvio, mas as competências para implementá-lo são numerosas e complexas. Muito tem sido gerado em

termos de proposições, modelos e teorizações no domínio do Marketing. Infelizmente, parcela pequena dessa informação é aproveitada pelos executivos e pelas empresas. Isto é, tem-se uma implementação limitada em relação ao esforço total realizado na produção de conhecimento.

Os executivos precisam de ajuda para assimilar e tornar operacionais esses conhecimentos. Devemos ainda considerar que grande parte de tal conhecimento é gerada em países desenvolvidos e precisa ser adaptada para nossa realidade. Esse é, aliás, um ponto esquecido nesta época de globalização: mesmo para empresas atuando em escala mundial, a Administração e o Marketing tendem a conservar certas particularidades nacionais.

Nas sociedades desenvolvidas, a pesquisa, em geral, é a fonte de novos conhecimentos. Mas essa base precisa alcançar os profissionais que podem usá-la de uma forma que seja útil para a sociedade. Ocorre que a transferência de conhecimento de pesquisadores aos potenciais usuários é dificultada, às vezes até impedida, pela separação social entre eles.

Essa lacuna, que acontece em outros países assim como no Brasil, representa um grande desafio para pesquisadores e profissionais de Marketing. Os resultados negativos mencionados no início desta coluna representam ao mesmo tempo uma necessidade premente e um fator motivador para construir a ponte necessária entre a teoria e a prática.



André Torres Urdan
FGV-EAESP



A antropologia do consumo

Hoje, o consumo de massa dá lugar a padrões de comportamento muito mais complexos e segmentados. Além dos critérios econômicos e regionais, uma gama cada vez maior de aspectos sócio-culturais influenciam o comportamento do mercado, determinando o sucesso ou o fracasso de produtos, marcas e empresas. Nesse cenário, o conhecimento e os métodos de pesquisa da Antropologia Social tornam-se instrumentos valiosos para a gestão de marketing.

por **Pedro Jaime Jr.** CETEAD / Faculdades Jorge Amado

Fato inegável: a economia segue em processo de reestruturação. Um dos aspectos dessa mudança diz respeito aos padrões de oferta e demanda: o consumo de massa vem sendo substituído por uma nova organização do mercado. Trata-se de uma cultura de consumo marcada pelas diferenças entre diversos estilos de vida, algo que alguns estudiosos chamam de “explosão de micro-identidades”: o

surgimento e o fortalecimento de grupos sociais que possuem valores, condutas e códigos específicos.

Nesse contexto, as empresas são obrigadas a traçar estratégias alternativas de segmentação de mercado, indo além das classificações tradicionais por região geográfica e renda. A literatura brasileira sobre o mundo dos negócios tem evidenciado essa alteração ao enfatizar, nos últimos

anos, a presença de aspectos sócio-culturais no comportamento do consumidor. Diversas reportagens de publicações como *Exame* e *Gazeta Mercantil* apresentam casos que apontam a necessidade das empresas considerarem a variável cultural na elaboração de suas estratégias de marketing. Vejamos dois exemplos.

A revista *Exame* publicou há alguns anos uma matéria sobre uma nova linha de produtos da empresa de cosméticos Embeleze, denominada “Beleza Cristã”. Voltada para o mercado evangélico, a marca visaria passar uma imagem compatível com os valores adotados por esse segmento da população. A adaptação da estratégia de marketing da empresa ao universo cultural dos consumidores fica clara já nos nomes de seus produtos, como “Colônia Cordeirinho” e “Condicionador Promessa”.

A composição do produto não conta com ingredientes de origem animal, como o colágeno, uma vez que, segundo a empresa, os evangélicos não são favoráveis ao sacrifício de animais para fins industriais. Nas embalagens e na publicidade, em vez do tão freqüente apelo sexual, destacam-se versículos bíblicos (“*lembra-te de teu criador nos dias de tua mocidade*”). A eficácia dessas estratégias pode ser percebida nos resultados financeiros da empresa. Competindo com multinacionais como a Revlon e a L’Oréal, a Embeleze, que também possui produtos voltados para os afro-brasileiros, multiplicou seu faturamento por três durante a segunda metade da década de 1990.

O consumo de massa vem sendo substituído por uma nova organização do mercado marcada pelas diferenças entre diversos estilos de vida.

Uma segunda matéria, também publicada em *Exame*, intitulada “Prova de obstáculos”, trazia a seguinte chamada: “*Empresas brasileiras aprendem a competir ao superar hábitos e exigências diferentes no Mercosul*”. Entre os exemplos citados, o caso da inserção da cerveja Brahma no

Mercado Comum do Sul chamava a atenção.

Pesquisas teriam mostrado que, enquanto o consumidor brasileiro consome mais cerveja na rua, o argentino prefere beber em casa. Assim sendo, a companhia investiu US\$ 150 milhões para fornecer seu produto em garrafas maiores, de 1 litro, naquele mercado. A matéria informava também que, somente na Argentina, a Brahma comercializa um refrigerante à base de pomelo, fruta parecida com a laranja.

À medida que as dimensões sócio-culturais foram ganhando importância crescente na explicação do comportamento do consumidor - como bem ilustram os exemplos acima -, os departamentos de marketing das empresas, os institutos de pesquisa de mercado e as agências de publicidade passaram a recorrer à Antropologia, inclusive recrutando especialistas da área.

A Antropologia e seu método. Consolidada como disciplina científica em meados do século XIX, no contexto do colonialismo, a Antropologia pode ser definida como “o estudo do outro”, podendo ser esse “outro” uma sociedade, uma cultura ou um grupo social. A Antropologia busca compreender como a espécie humana, que possui grande uniformidade biológica, apresenta tamanha diversidade de comportamentos.

Para tentar dar respostas a essa questão, a Antropologia, como as demais disciplinas científicas, desenvolveu um método, chamado de etnografia, que significa “descrição de uma cultura”. Até o final do século XIX, os trabalhos de investigação eram realizados pelo que se convencionou chamar de “antropólogos de gabinete”, que não tinham contato direto com os grupos sociais estudados. Para construir uma explicação sobre os “estranhos” comportamentos dos povos tribais, eles utilizavam informações passadas por viajantes, missionários e funcionários do governo colonial.

Essa situação modificou-se no início do século XX, e costuma-se atribuir à Bronislaw Malinowski, um polonês naturalizado britânico, os créditos pelo surgimento do método etnográfico, que fundamentou a moderna Antropologia Social. Malinowski defendia que o próprio antropólogo tinha de ir a campo. Principalmente porque seria indispensável ver o objeto de estudo com “olhar antropológico”, aquele supostamente desprovido de preconceito, capaz de entender uma cultura diferente a partir das

razões às quais seus próprios membros recorrem para justificar seus comportamentos.

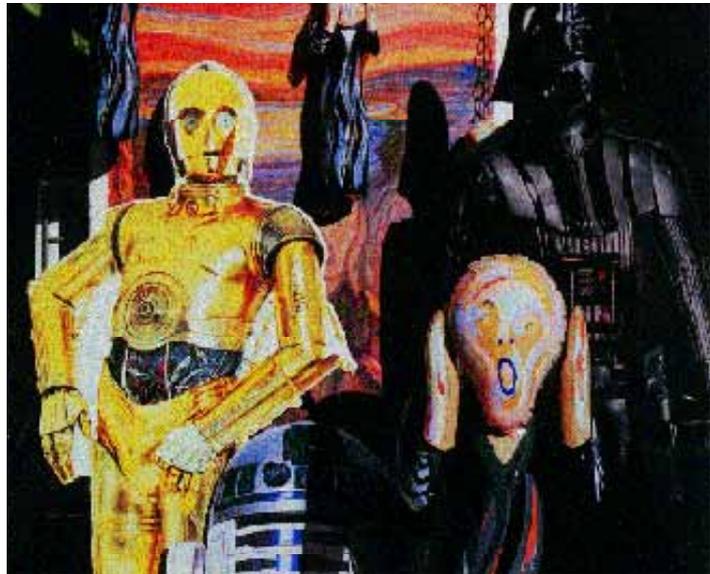
A partir de Malinowski, o antropólogo passou a ter a obrigação de libertar-se do “etnocentrismo” - a tendência que todos temos de interpretar o outro com base em nossos próprios valores e crenças - e “relativizar” os diferentes costumes e visões de mundo, respeitando as características de cada contexto cultural específico. Para tanto, o pesquisador precisa de uma longa e profunda convivência com o grupo social que deseja compreender.

Originariamente, o objeto do estudo antropológico eram as sociedades tribais. Mas, ao longo do século XX, o campo de atuação foi sendo ampliado. Como já afirmava o antropólogo francês Claude Lévi-Strauss, nos anos 1960, enquanto as maneiras de ser e de agir de certos homens forem problemas para outros homens, haverá lugar para uma reflexão sobre essas diferenças e, portanto, para a Antropologia. Assim, dentro do vasto espectro do que se convencionou chamar de “antropologia das sociedades complexas”, muitos novos temas foram se incorporando à disciplina, entre eles, a antropologia do consumo.

Uma nova perspectiva. A antropologia do consumo procura compreender essa esfera da atividade humana com base não apenas nas variáveis de natureza econômica, mas, sobretudo, a partir de elementos e relações sócio-culturais. O antropólogo norte-americano Marshall Sahlins oferece bons exemplos dessa maneira de interpretar o consumo.

Não há nada no plano econômico ou nutricional que impeça a decisão de apresentar a carne de cavalo ou de cachorro como apropriadas para o consumo humano nos Estados Unidos, assegura Sahlins. A escolha alimentar norte-americana, diz o antropólogo, não está baseada em um critério econômico, mas sim em uma definição sócio-cultural.

A classificação dos alimentos como próprios ou impróprios depende da participação do animal como sujeito ou objeto no convívio com os seres humanos. Sendo assim, o cachorro, que possui um nome, veste roupas, senta à mesa com a família, dorme na cama com seu dono, “naturalmente” - ou melhor, “sócio-culturalmente” -, não poderia ser considerado um alimento permitido.



Se o papel do antropólogo é descobrir as lógicas culturais ocultas na sociedade para explicar os comportamentos aparentemente estranhos de seus membros, então pode-se estabelecer uma analogia entre o trabalho desse profissional e aquele desempenhado pelos pesquisadores de mercado e agentes publicitários. Esses últimos procuram responder às constantes reformulações das relações sócio-culturais dentro da vida social, a fim de tornar um “produto-símbolo” um sucesso comercial.

A teoria em ação. Evidenciada a aplicabilidade do conhecimento antropológico para a compreensão do consumo, cabe perguntar se essa perspectiva vem sendo efetivamente mais utilizada e se tem sido bem sucedida na gestão de marketing. A literatura de difusão ajuda a esclarecer essa questão, mostrando como muitas empresas têm obtido resultados concretos.

Outro artigo da revista *Exame*, sobre a utilização do método etnográfico por algumas empresas, com o título “Tire o traseiro da cadeira”, traz dois exemplos ilustrativos.

Na Gatorade do Brasil, os funcionários foram estimulados a visitar academias de ginástica para observar e conversar com os consumidores. Durante uma dessas visitas de campo, surgiu uma idéia inovadora, ainda que pareça demasiado óbvia. Descobriu-se que os consumidores só tomavam a bebida depois que retornavam para casa, uma vez que não a levavam para a academia com



medo que a garrafa de vidro se quebrasse, nem consumiam na cantina por causa do preço elevado. Essa informação, obtida no trabalho de campo, foi a gênese do lançamento do Gatorade em garrafa plástica.

Já a Black & Decker passava por maus momentos no segmento “faça você mesmo”, perdendo espaço no mercado para concorrentes como a Sears. A empresa decidiu, então, estudar em profundidade os hábitos de 50 consumidores, com o propósito de desvendar por que eles preferiam algumas ferramentas em detrimento de outras. Com isso, descobriu que seus clientes queriam potentes furadeiras sem fio e serras circulares que não levantassem poeira. A Black & Decker redesenhou sua linha de produtos e, como resultado, retomou a liderança do mercado.

De todos os exemplos encontrados na literatura de difusão, um chama a atenção. Trata-se de um programa adotado na Unilever. A empresa transformou seus gerentes em aprendizes de antropólogos. Equipados com gravadores, eles receberam a tarefa de viajar pelo Brasil, subindo morros para entrevistar e conhecer como vivem os consumidores de baixa renda.

O programa fazia parte da estratégia empresarial de desenvolver o mercado de produtos para essa faixa da população. Como o público-alvo da Unilever sempre foi a classe média, aquele era um universo sobre o qual ela possuía poucas informações.

O valor que vem sendo atribuído ao saber antropológico no âmbito da administração mercadológica tem levado alguns profissionais da área a construir ou reconstruírem seus projetos profissionais, aproveitando as novas oportunidades. As trajetórias de dois antropólogos no campo do marketing, descritas a seguir, ilustram o fenômeno.

Consultoria em marketing. Gerson Santos (nome fictício), além de ter graduação e mestrado em Comunicação, é mestre e doutor em Antropologia Social. Vem atuando como consultor de empresas na fronteira entre a antropologia do consumo e a gestão de marketing. Segundo Gerson: “A Antropologia pode dar uma contribuição enorme ao que se denomina em marketing de comportamento do consumidor. Ela permite entender mais a fundo por que as pessoas compram, de que forma consomem, e como os grupos classificam-se em relação a outros grupos a partir do uso de determinados objetos”.

Gerson vem desenvolvendo trabalhos em três direções. A primeira delas refere-se à orientação para elaboração do planejamento de marketing das empresas e definição de ações estratégicas. As metodologias de elaboração do planejamento empresarial tradicionalmente cruzam uma análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades do mercado) com um exame do ambiente interno (os pontos fortes e os pontos fracos da organização). As conclusões resultantes desse cruzamento embasam a definição das ações que serão desenvolvidas na condução dos negócios.

Gerson argumenta que o recurso ao saber antropológico é importante tanto na análise externa quanto na interna. No que tange à análise externa, análises sobre as segmentações, transformações e tendências da cultura brasileira, e a percepção das diferenças culturais em um mundo globalizado podem ajudar a empresa a antecipar-se às ameaças e detectar novas oportunidades ambientais. Quanto ao exame interno, o mapeamento das dimensões culturais da empresa representa uma importante contribuição à análise organizacional.

Outra prática desenvolvida por ele é a “etnografia de grupos de consumidores”, que envolve pesquisas qualitativas baseadas na observação direta do comportamento dos sujeitos sociais. Essas pesquisas buscam identificar as moti-

vações de compra com base nas relações entre três elementos: indivíduo, grupos de referência e produtos.

Gerson já foi contratado por grandes empresas para realizar investigações sobre grupos específicos de consumidores. Sua função foi interpretar os significados que os membros dos grupos estudados atribuem a determinados produtos e a seus concorrentes, e desvendar a forma como esses produtos são utilizados.

Gerson presta, ainda, apoio a empresas na relação com suas agências de publicidade. O trabalho consiste em propor estratégias de posicionamento dos produtos no mercado, em função dos valores e da visão de mundo do público-alvo.

Pesquisa de mercado. Cláudia Souza (nome fictício) concluiu a graduação em Ciências Sociais, tem mestrado em Antropologia Social e pós-graduação em Marketing. Após reunir experiência, atuando em diversas empresas, tanto como realizadora quanto como contratante e usuária de pesquisas de marketing, abriu sua própria empresa de pesquisa mercadológica. *“Eu sabia fazer pesquisa, por isso percebia as falhas e omissões dos trabalhos que encomendava. Sentia falta de um aprofundamento maior das análises que eram feitas a partir dos dados levantados. Havia possibilidade de fundamentar de forma mais consistente a observação do comportamento do consumidor. Então achei que esse poderia ser o diferencial de meu produto, de minha pesquisa”*, conta ela.

Segundo Cláudia, as ferramentas adquiridas no curso de Sociologia, e sobretudo no de Antropologia, são muito valiosas para a realização de pesquisas de marketing. Isso porque a pesquisa de mercado busca descobrir as estruturas de raciocínio que embasam os processos decisórios que levam as pessoas a adotar determinados produtos e rejeitar outros. *“Quando estou pesquisando um produto, tenho que entender o comportamento do outro. E, para conseguir isso, nada melhor do que pôr em prática o olhar antropológico”*, afirma ela.

Caminhos perigosos. Dois antropólogos, duas trajetórias distintas. Entretanto, ambas indicam que os departamentos de marketing das empresas, os institutos de pesquisa de mercado e as agências de publicidade têm recorrido ao aporte antropológico, e revelam algumas das con-

tribuições que o saber antropológico pode dar ao avanço da gestão de marketing.

No entanto, devemos fazer algumas indagações a respeito desse recurso à Antropologia. Será que o conhecimento antropológico passará a ser, quando utilizado nessas condições, uma sofisticada arma para a dominação simbólica do consumidor? Ao construir estratégias de marketing lastreadas em interpretações antropológicas cada vez mais refinadas, não estariam as empresas ludibriando os indivíduos?

Responder a essas questões não é uma tarefa simples. Elas exigem um debate acurado. Portanto, não se pretende discuti-las nem resolvê-las aqui. De toda sorte, se existe o risco do conhecimento antropológico ser apropriado de forma espúria no universo do marketing, e isso parece inegável, é preferível que os antropólogos corram esse risco e entrem nesse complexo jogo de interesses.

Ao lançarem-se no jogo, eles devem adotar uma estra-

A assimilação da antropologia pelo marketing pode levar a caminhos perigosos, com o risco desse campo científico tornar-se uma ferramenta sofisticada de dominação do consumidor.

tégia de dupla entrada. Trata-se de conciliar a inserção de antropólogos em organizações empresariais, institutos de pesquisa de mercado e agências de publicidade com a implantação, no ambiente acadêmico, de uma antropologia do consumo lastreada em uma perspectiva crítica e política. Essa nova disciplina pode prestar uma excelente contribuição à compreensão do fenômeno do consumo a partir de uma de suas facetas, muito debatida, mas ainda pouco estudada, do ponto de vista antropológico: o não-consumo.

No intuito de provocar o leitor, encerra-se este artigo com uma provocação do sociólogo português Boaventura de Sousa Santos: *“Pior que reduzir o desejo ao consumo é reduzir o consumo ao desejo do consumo”*.

O maravilhoso mundo da estratégia!

ARAE-executivo dá-lhe as boas vindas a esta coluna dedicada a Gestão e Estratégia Empresarial, onde você sempre poderá encontrar textos provocativos. Não é muito difícil, principalmente em relação ao segundo tema, porque a própria colocação dos problemas estratégicos já constitui uma provocação. De estratégia fala-se sempre. E o que as pessoas esperam de Estratégia, Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica, expressões usadas para designar a área, varia muito.

A maioria gostaria de encontrar modelos e caminhos de consultoria que pudessem levar a empresa a ter uma boa estratégia, pela qual se deve entender “sucesso”. Indiscutivelmente, estratégia tem a ver com sucesso. Ninguém está interessado em casos que não deram certo e que levaram a empresa à falência ou a um encerramento de atividades. Resiste-se à idéia de que é possível aprender com os erros. Mas todos se fascinam e gostariam de replicar os casos de sucesso.

Justamente esse desejo é que tem sido responsável pela expansão do tema no mundo da educação de executivos e nos cursos de administração. Mas entre os propósitos bem intencionados de consultores e professores e a formulação e implementação de uma estratégia de sucesso vai uma imensa distância.

Cabe aqui a pergunta: estratégia pode ser ensinada? Se a resposta for afirmativa, caberia outra aos consultores e professores: por que, ao

invés de ensinarem, não a formulam eles mesmos e se tornam bilionários? O embaraço aumentaria se nos voltássemos para alguns casos geniais do mundo dos negócios.

Que tal se perguntássemos a Bill Gates ou a Jeff Bezos sobre como formularam as estratégias da Microsoft e da Amazon.com? Certamente não ouviríamos nada parecido com o que está em textos de cursos de administração. Se, com o devido respeito aos mortos, perguntássemos a Henry Ford como concebeu a linha de montagem como instrumento de liderança de custos, teríamos como resposta a perplexidade.

Essas questões são provocações e por isso não podem e nem serão respondidas. Todavia, servem para ilustrar quão problemática é a área de estratégia, e para mostrar que ela comporta mais perguntas do que respostas, o que a torna ainda mais sedutora. O fato de não existirem modelos infalíveis e receitas prontas implica em que o trabalho e o aumento do conhecimento sobre estratégia envolve trocas de experiências e trabalhos que sempre abarcam mais perguntas do que respostas.

Nisso consiste a miséria e também a grandeza da área, que se mantém como a *capstone* da administração, pelo fato de deixar claro que uma boa parte da administração ainda não possui respostas à altura e de que, talvez, não se chegue nunca a uma resposta satisfatória e definitiva. Mas isso não é razão para que se deixe de perguntar, e que se continue tentando responder.



Carlos Osmar Bertero
FGV-EAESP



Indigestão antropofágica

A importação e o uso indiscriminado de tecnologia gerencial vinda de países desenvolvidos podem provocar efeitos colaterais indesejáveis, como a perda da visão estratégica ou a incontinência verbal. A solução é retomar os antigos rituais antropofágicos e mandar para o caldeirão as dezenas de gurus e curandeiros que invadiram a *Terra Brasilis*. Os que provarem seu valor poderão ser adotados.

por Miguel P. Caldas e Thomaz Wood Jr. FGV-EAESP

À época do descobrimento, o Brasil era habitado por cerca de 1 milhão de índios, aproximadamente a mesma população do país dos descobridores. Os nativos foram, em sua maioria, dóceis e servis ao colonizador.

Porém, entre esses povos havia tribos que praticavam a antropofagia, um ritual de guerra no qual os vencedores alimentavam-se, literalmente, dos vencidos. Ao devorar o vencido, o vencedor acreditava estar sugando sua coragem

e energia, em um ato de respeito e honra. Portanto, era preciso que o vencido fosse um guerreiro corajoso, à altura de seu contendor.

Como se sabe, a antropofagia foi retomada, como metáfora, no início do século XX, pela vanguarda cultural paulistana. Essa vanguarda denunciava o que entendia ser uma apropriação exagerada e sem sentido da cultura estrangeira. Ao mesmo tempo, os intelectuais que a forma-

vam estavam comprometidos com a modernidade e o cosmopolitismo de sua época. Propunham a apropriação sem pudores de idéias e conceitos estrangeiros, porém defendiam que fossem temperados por novos significados e alterados por cores e valores locais.

No início do século XX, a vanguarda cultural paulistana denunciou o que se entendia ser uma apropriação exagerada e sem sentido da cultura estrangeira. A antropofagia voltava como metáfora.

No início do século XXI, vemo-nos diante de contexto similar ao que alimentou a crítica e a criatividade do movimento modernista de Oswald de Andrade. Encontramo-nos, uma vez mais, diante da apropriação exagerada e sem sentido de artefatos estrangeiros. Referimo-nos aqui, especificamente, à importação e adoção de tecnologia gerencial originária dos países desenvolvidos, embora a questão seja pertinente a todos os demais domínios da vida social e econômica.

À medida que o Brasil, como outros países emergentes, insere-se em uma nova ordem econômica, crescem pressões para a adoção de práticas gerenciais mais avançadas, que capacitem as empresas locais a competir em um cenário globalizado. Entretanto, parece claro que a pura e simples adoção de modelos alienígenas pode ser frustrante e desastrosa. Por isso, sugerimos que chegou novamente o momento para retomar o antigo ritual antropofágico e levar para o caldeirão as dezenas de Druckers, Porters, Senges, Hammers e Prahals que inundam o discurso e a prática de consultores e executivos. Os que provarem sua coragem, valor e adequação ao contexto poderão ser adotados.

Importar é o que importa.

Como alguns outros países emergentes, após décadas de isolamento e políticas protecionistas, só recentemente o Brasil acordou para o mundo exterior. Problemas de base no campo econômico e social levam à persistência do subdesenvolvimento. Por outro lado, pressões econômicas reais, provocadas pela inserção do país no mercado internacional, causam uma corrida frenética para recuperar o tempo perdido.

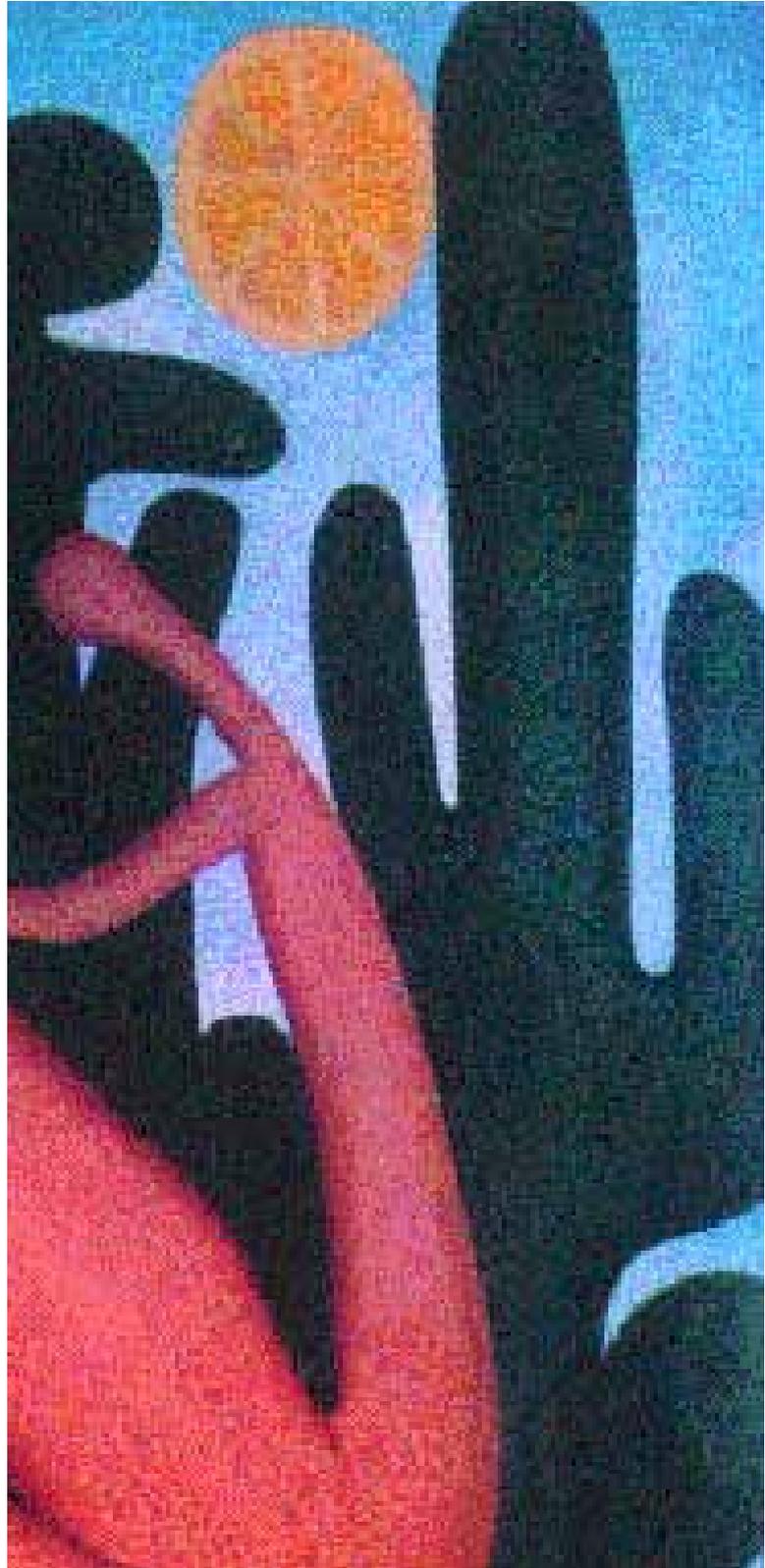
Quadro: O ambiente empresarial brasileiro

INSTITUIÇÕES	CULTURA	ORGANIZAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • baixo grau de institucionalização dos organismos de controle e coordenação. • baixa intensidade de competição, com a presença de monopólios e oligopólios. • regulamentação precária da atividade empresarial: excesso de regulamentação em alguns casos, falta de regulamentação em outros. • comunicação imperfeita no mercado. • relações conflituosas entre clientes e fornecedores, dificultando alianças e parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> • personalismo: o indivíduo acima da comunidade. • ambigüidade: nada é o que parece ser, e, quando é, pode também ser algo mais. • alta distância do poder: relações sociais marcadas pela herança escravocrata. • plasticidade e permeabilidade: abertura e fascinação com o estrangeiro. • formalismo e “faz de conta”: convivência entre o “mundo de direito” e o “mundo de fato”, mediada pela ambigüidade e pelos comportamentos de fachada. 	<ul style="list-style-type: none"> • estratégia pouco focada em função de pequena tradição no tratamento da questão e das condições ambientais instáveis. • estrutura: presença ainda importante de estruturas hierárquicas pesadas e de formas primitivas de organização do trabalho. • estilo gerencial marcado pelo autoritarismo, forte hierarquização das relações de poder e centralização das decisões. • sistemas de informação ainda incipientes, com retenção da informação no topo. • sistemas de apoio pouco desenvolvidos.

O empresariado local, acostumado a condições de concorrência controlada e operando em um mercado protegido, viu-se despreparado para a concorrência internacional. Enquanto as pressões econômicas determinam “o que dever ser feito” - modernização da gestão, aumento da produtividade, redução de custos etc. -, o discurso “gerencialista” dominante, permeado pela idéia de validade universal dos conceitos administrativos, aponta o “como deve ser feito”. Ou seja, a competitividade deve ser atingida pela difusão de “modelos de excelência”. Tais modelos, presumidamente, poderiam ser transplantados dos países desenvolvidos para as nações emergentes.

Os traços culturais brasileiros servem de pano de fundo para a ação dos agentes de difusão de tecnologia administrativa estrangeira: o Estado, as escolas de administração, as empresas de consultoria e algumas entidades profissionais. Assim, as empresas importam, em grande quantidade e com pouco critério, modelos de gestão, modas e gurus tidos como modernos. Forma-se com isso um mercado para compra, embalagem e venda de tecnologia gerencial importada.

Seria possível argumentar que o desenvolvimento das economias emergentes levaria à adoção de instituições e políticas industriais similares às dos países desenvolvidos. E que, portanto, não haveria problema algum com a importação. Isso pode de fato ocorrer. Porém, esse argumento contém pelo menos duas imperfeições: primeiro, não é possível saber exatamente em que velocidade tais instituições irão amadurecer; e, segundo, nada garante que esse amadurecimento irá levar à mesma configuração dos países desenvolvidos. Portanto, é fundamental considerar as peculiaridades do ambiente empresarial brasileiro e suas características institucionais, culturais e organizacionais (ver quadro).



Duas indigestões e um final feliz. Mas como reagem as empresas à importação e ao uso de tecnologia empresarial importada? Pesquisas conduzidas pelos autores em empresas locais passando por processos de mudança sugerem que a importação de tecnologia gerencial em contextos particulares, como o brasileiro, pode gerar conseqüências que contrariam as expectativas dos adotantes.

Ao adotar modelos importados segundo o conceito de antropofagia organizacional, as empresas procuram extrair o melhor deles, traduzindo-os para seu universo sócio-cultural.

Identificamos três reações que podem ser consideradas típicas: (1) comportamento “para inglês ver”; (2) frustração e negação; e (3) adaptação criativa. Também observamos que os três comportamentos podem conviver em uma mesma organização, ou em um mesmo processo, mas um deles tende a predominar sobre os demais.

Mudança “para inglês ver”. Este parece ser o mais típico comportamento organizacional brasileiro frente à importação de conceitos. Consiste em adotar de forma temporária e/ou parcial a tecnologia em questão para aplacar as pressões de adoção, sem, no entanto, realizar mudanças substanciais ou ferir aquilo que se considera intocável em termos de *status quo*. Quando tal reação ocorre, o olhar estrangeiro percebe apenas uma pseudo-realidade, que parece conformar-se aos modelos e referenciais importados. Porém, isso constitui apenas aparência. Abaixo da superfície - plástica e permeável ao novo - permanece uma substância híbrida e ambígua, apenas parcialmente receptiva a modelos alienígenas. Erroneamente, tem-se a sensação de que a realidade organizacional brasileira esteja povoada por fenômenos gerenciais típicos, idênticos a padrões internacionais, quando de fato existe uma realidade distinta, disfarçada “para inglês ver”.

Frustração e negação. Uma segunda reação ocorre quando a adoção da tecnologia estrangeira não tem como funcionar e sua dissimulação “para inglês ver” é inviável. É o caso de organizações protegidas por regulamentação governamental, ou que se encontram em segmentos ainda dominados por oligopólios. Quando expostas à perspectiva de mudanças radicais no cenário competitivo, essas organizações costumam procurar socorro em grandes empresas de consultoria. Sua expectativa é de que amplos processos de mudança possam redimi-las de sua condição anacrônica. Implicitamente, entretanto, predomina a vontade de que tudo mude para que fique exatamente como está e que o *status quo* não seja alterado. Na prática, as mudanças propostas costumam esbarrar em estruturas de poder e condições operacionais não previstas nos pacotes. O resultado é a frustração diante da impossibilidade de realizar a transformação desejada sem dor ou a simples negação da metodologia como não apropriada ao contexto.

Adaptação criativa. Por fim, uma terceira reação é aquela em que a organização não procura fingir que adota uma técnica estrangeira na qual não acredita, mas tampouco a nega. Nesse caso, o que ocorre é uma adaptação dos conceitos à realidade local para atender aos objetivos singulares da organização. A adaptação criativa remete ao conceito de antropofagia organizacional. Ao adotar modelos importados segundo tal conceito, organizações procuram extrair o melhor deles, traduzindo a tecnologia para seu universo sócio-cultural e fazendo uma apropriação sem preconceitos. Esse processo exige conhecimento profundo das variáveis institucionais, culturais e organizacionais.

O fenômeno aqui analisado não é exclusivo do ambiente brasileiro: seja a tendência à importação, ou as reações causadas pela incompatibilidade com peculiaridades locais, ou ainda a capacidade de adaptação antropofágica. Os conceitos sugeridos podem ser adequados à realidade de outros países emergentes - em função de similaridades sociais, econômicas e culturais - tanto como à realidade de alguns países desenvolvidos. As condições do Brasil podem ampliar ou dar tempero particular aos fenômenos e reações estudados, mas eles não lhe são, de forma alguma, exclusivos.

Banquete arriscado

Imaginemos que a sugestão dos autores inesperadamente se materializasse, que os velhos hábitos voltassem e que a deglutição de carne humana se tornasse novamente rotina. Então...

Fim de tarde em um conhecido hospital de São Paulo. O diretor de marketing de uma multinacional européia convalesce de uma forte indigestão. Um colega entra no quarto para uma rápida visita.

– Puxa! Você nos pregou um susto.

– Pois é, eu mesmo achei que não ia escapar com vida.

– Mas os médicos já descobriram o que foi? Talvez um Gary Hamel estragado...

– Não, não. Achei que tinha sido um Stephen Covey “a la mode” que eu comi na segunda-feira. Mas o patologista disse que pode ter sido o Porter do mês passado. É assim mesmo. No princípio você acha que ganhou visão estratégica. Começa a tomar decisões importantes e fazer mudanças no portfólio de negócios. Um mês depois começam as alucinações: cadeias de valores, matrizes de competitividade e análises SWOT. Então, cada vez que você tem que tomar decisões práticas, vêm as náuseas e dores de cabeça. Mas o médico disse que vou superar.

– A coisa está feita! Ontem ouvi falar de um sujeito internado por causa de um laccoca mal passado. Começou a ter delírios de grandeza. Um médico disse que estão pensando em abrir uma clínica só para vítimas de Welchs, Gates e laccocas. Parece que ainda não conseguiram achar um tratamento eficaz. Ataca diretamente o cérebro. O sujeito perde o senso de ridículo. O pior é que vicia e o cara não consegue mais viver sem a coisa. É pior que droga.

– É mesmo? No meu caso parece que os efeitos são temporários. Perdi a visão estratégica, mas com terapia posso recuperar até 50%.

–Tenho certeza que você vai superar. Parece que Porter não é fatal. Se tivesse sido Senge ou Deming poderia ser pior. Você lembra do diretor da filial do Rio de Janeiro? Comeu um Senge e começou a delirar. Só fala em pensamento sistêmico e aprendizado organizacional. Corre o boato que vai ser aposentado por invalidez.

Não muito longe do hospital, um repórter investigativo entra em cena e revela a crueza dos fatos:

Aos 500 anos da invasão do Brasil por Portugal, finalmente a coisa pegou. O primeiro sinal veio em 13 de maio de 1997, data na qual o príncipe dos gurus, Michael Porter, brindou-nos com sua sabedoria. Falando para um seletivo grupo de líderes tupiniquins, ele catequizou e motivou. Foi visto pela última vez dando autógrafos para uma fila de (aparentemente) bem comportados executivos.

A verdade só veio à tona meses depois. Um empresário, dando entrevista para uma revista de negócios, deu com a língua nos dentes ao ser perguntado sobre o segredo de sua nova estratégia: o príncipe dos gurus havia tido o mesmo destino que o saboroso bispo Sardinha mais de 400 anos antes, deglutido pelos povos locais.

Por mais estranho que possa parecer, e ao contrário do esperado, a declaração não causou comoção. Afinal, finalmente retomávamos nossas raízes e realizávamos o chamado “ideal antropofágico”.

Também não assustamos os vizinhos do Norte. “Coisa de brasileiro”, devem ter pensado os gringos. E olhando pelo lado comercial, o acordo era mais do que justo. Havíamos pagado regamente por um guru já bem usado. Além do mais, a indústria de curandeiros do Massachusetts não parava de produzir e os próprios norte-americanos já não sabiam o que fazer com tantos clones. Um a mais, um a menos não faria a menor diferença.

Entre as empresas que implantaram mudanças radicais em 1997 (a maioria desastrosa, convém notar), nada menos que 12 tiveram diretores envolvidos no episódio de 13 de maio. Por isso a deglutição de Porter ficou conhecida como o “banquete dos doze”.

A notícia correu e logo a procura por carne de qualidade deixou de ser assunto de bastidores para ocupar salas de aula, escritórios de consultoria e redações de revistas de negócios.

Porém, sem dúvida alguma, o marco da retomada antropofágica foi a inauguração, em um elegante bairro paulistano, do HSM Grill. Rodeado por bem cuidadas árvores de pau-brasil, a elegante mansão fora transformada em requintado restaurante. O maître e as garçonetes, vestidas em legítimos “Jim-das-Selvas”, recebem os frequentadores, tratando-os sempre pelo brasileiroíssimo “sim, Saib!”

O cardápio faz justiça ao requintado ambiente. O forte, naturalmente, são as carnes norte-americanas. A alcatra Porter, praticamente desaparecida, é vendida em tirinhas de 50 gramas. O filé Kotler ainda pode ser encontrado em porções maiores, mas circulam rumores que um importante fabricante de alimentos, precisando renovar sua combatida estratégia de produtos, teria reservado dois quilos do estoque para um banquete com a diretoria.

Não faltam alternativas: para empresas precisando melhorar competências, o indicado é a picanha Prahalad. Se o caso é de reestruturação e dificuldades com a visão de futuro, o mais adequado é um Hammer ao molho Naisbitt. Se as coisas não vão mal e basta manter o otimismo, então uma sopinha Drucker pode cair muito bem. A coisa toda funcionaria muito bem não fossem os abusos e efeitos colaterais, como os que vitimaram o diretor de marketing.



Processo, que processo?

Muitas empresas querem organizar-se por processo, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir. Há, ainda, aquelas que não têm certeza se a sua forma atual de organização é adequada para a gestão por processos. Todas precisam de mais esclarecimentos e informações sobre o assunto, para que possam analisar as vantagens da aplicação desta alternativa de arquitetura organizacional.

por José Ernesto Lima Gonçalves FGV-EAESP

A idéia de processo não é nova na administração das empresas, mas é novo o entendimento de que o negócio precisa focar aquilo que pode ser feito para agradar aos clientes e também equilibrar o que é rentável para a empresa, visando não colocar em risco sua sobrevivência.

Identificar os processos é importante para definir a organização das pessoas e dos demais recursos da empresa. Trata-se de um conceito fundamental na projeção dos

meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos clientes.

Nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de importância fundamental, uma vez que a seqüência de atividades nem sempre é visível pelo cliente, nem pelas pessoas que as realizam. A importância da definição dos processos aumenta à medida que as empresas se aproximam de modelos de alta intensidade em conheci-

mento, nos quais o capital intelectual e a gestão da informação e do conhecimento são fundamentais.

Percebe-se, assim, que é impossível mudar da “organização por tarefas” para a “organização por processos”, sem um entendimento claro e exato do que faz uma empresa funcionar bem e ter ritmo. Para empreender a mudança, elas também precisam estar preparadas para uma nova maneira de fazer negócios. Um quadro claro dessa situação deve ser o ponto de partida para o alinhamento de pessoas e processos.

Como enxergar os processos. Muitos dos processos das áreas não fabris não são prontamente reconhecidos, porque são pouco visíveis. O trabalho nos escritórios, por exemplo, quando segue fluxos conduzidos pela rede informatizada e o deslocamento do trabalho não é facilmente observável.

Muitos problemas de competitividade podem ser relacionados à forma como as organizações estão estruturadas.

A distinção entre os processos de negócio e os auxiliares, ou de suporte, pode ajudar muito a administração na identificação dos processos essenciais da empresa. Estes, geralmente, estão diretamente associados às regras básicas do negócio.

Uma seguradora, por exemplo, se propõe a garantir a cobertura de determinados sinistros para os clientes selecionados, com os quais mantém contratos de seguro. Para isso, ela deverá: a) selecionar os clientes; b) reembolsar os pedidos de indenização, por motivo de sinistro, nos casos devidos; e c) manter vínculo contratual com os clientes selecionados. Esses são, portanto, os grandes processos essenciais numa seguradora típica.

A análise dos processos nas empresas implica a identificação das suas diversas dimensões: o fluxo (volume por unidade de tempo), a seqüência das atividades, as esperas e a duração do ciclo, os dados e informações, as pessoas envolvidas e as relações de dependência entre as partes.

O conceito de hierarquia (de processos) é fundamental para a identificação dos processos essenciais e para a análise sistêmica das organizações. De acordo com tal conceito, os processos podem ser reunidos em “macro-processos” e subdivididos em “sub-processos”, ou grupos de atividades. O nível de agrupamento mais adequado depende do tipo de análise que se pretende fazer.

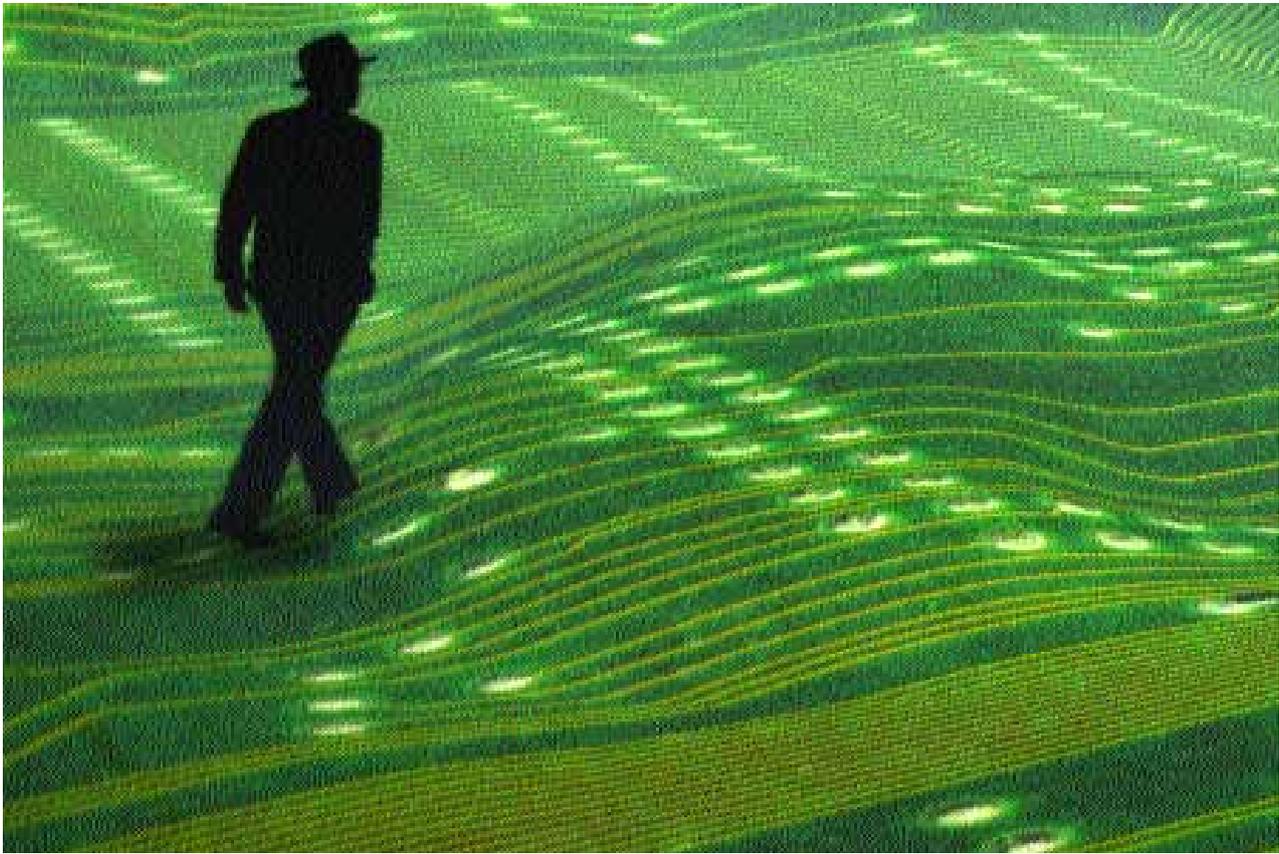
O ponto de vista do cliente. As empresas foram tradicionalmente projetadas em função da sua própria realidade interna, sendo centradas em si mesmas. A inclusão do ponto de vista do cliente praticamente exige o redesenho de seus processos de negócios. A adoção de uma estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menor ênfase à estrutura funcional da empresa. Na prática, exige o emprego de outros modelos de organização e de gestão.

Para essa nova organização, é preciso colocar o foco no cliente externo, já que os negócios começam e terminam nele. Os processos enxergam uma seqüência de atividades que começa com o entendimento exato do que o cliente quer e termina quando ele adquire o que precisa e deseja.

Assim, o objetivo final das empresas é oferecer para o cliente: mais valor, de forma mais rápida, e a custo adequado.

Muitas das nossas empresas têm modelos de organização e de gestão que constituem entraves para o atendimento desse objetivo. Por isso, é necessário pensar em novas formas de estruturar as empresas, de maneira que as pessoas compreendam o negócio, assumam mais responsabilidades e trabalhem em equipe.

A noção de valor para o cliente relaciona-se à vantagem ou benefício que ele recebe em cada transação com a empresa. Essa percepção depende, por exemplo, da relação com o tempo de processo e o tempo de ciclo. O preço pago pelo cliente é apenas uma parte do esforço para obter o produto ou serviço. O cliente também avalia a rapidez e o conforto que envolveram a aquisição do produto. De fato, para o cliente, nem sempre o valor é identificado de maneira clara e indiscutível. Sua avaliação é difícil, já que envolve componentes irracionais e emocionais.



Organizar por processos. Ao procurar se estruturar por processos, as empresas descobrem que é impossível sobrepor um processo integrado a uma organização fragmentada tradicional, baseada em funções e tarefas. Algumas empresas chegam a dar alguns passos nessa direção, mas desistem logo depois, sem saber ao certo como prosseguir. Para avançar neste propósito de forma consciente é necessário conhecer tanto os problemas dos modelos mais tradicionais, quanto os conceitos fundamentais da organização baseada em processos.

As estruturas convencionais têm algumas características anacrônicas, que podem comprometer seu desempenho em contextos competitivos. Elas dão prioridade às funções (áreas verticais), em detrimento dos processos essenciais e exageram na divisão de tarefas, ao adotar a otimização do funcionamento das áreas funcionais, levando à hiper-especialização.

As estruturas hierárquicas são rígidas, pesadas e repletas de “caixinhas” que executam pedaços fragmentados de

processos de trabalho. Em cada “caixinha” predominam atividades padronizadas e controladas por vários níveis de chefia, cuja função principal é garantir o cumprimento das normas. Além disso, apresentam muitos níveis hierárquicos, o que leva à lentidão, desperdício de recursos e rigidez.

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado para as tarefas, é valorizado o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer melhor. Ela projeta e mede cuidadosamente seus processos, faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando, desta forma, que se desenvolva o sentimento de “propriedade do processo”.

Ao contrário da priorização das áreas verticais, a visão horizontal das empresas constitui uma forma de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade da empresa para a seguinte.

Nessas transferências podem ocorrer erros e desperdício de tempo. Dessa forma, a empresa terá melhor aproveitamento da experiência e do conhecimento, adquiridos em todas as suas áreas, compartilhando-os num fluxo horizontal otimizado.

Os processos essenciais. Os processos de negócio ou de cliente são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e são apoiados por outros procedimentos internos, resultando no produto ou serviço recebido pelo cliente externo. Eles são ligados à essência do funcionamento da organização e são característicos da empresa.

Os processos essenciais para obtenção dos produtos ou serviços, que são oferecidos aos clientes, são tipicamente processos de agregação de valor e seu bom desempenho é crítico para o resultado da empresa.

O ciclo evolutivo. Existem vários estágios na evolução de uma empresa em direção à organização por processos. Quando a empresa se encontra em um deles, pode decidir passar para outro que seja mais adequado às suas operações e perspectivas. Algumas empresas realmente evoluem

de um estágio para outro, ao longo de um trajeto; outras passam diretamente de uma posição pouco evoluída para outra bem mais avançada. Nessa ótica, é importante ter um quadro de referência que funcione como verdadeiro mapa de navegação.

Em princípio, podemos identificar pelo menos cinco estágios, num espectro que vai de um modelo puramente funcional, até o modelo essencialmente baseado em processos. As posições intermediárias correspondem a situações em que as empresas apresentam níveis variados de características típicas de organizações por processos.

A tabela abaixo mostra as etapas de evolução para a organização por processos.

As empresas que se encontram na Etapa A ainda não deram passos decididos em direção à estruturação por processos. Algumas se questionam sobre a validade de adotá-la, outras só conseguem perceber os seus processos de produção. Existem também aquelas que, por diversos motivos, nem chegaram a considerar seriamente a idéia.

Nas organizações mais tradicionais, os processos geralmente são ignorados. Existe uma premissa de que os funcionários têm - ou devem ter - foco restrito, e realizam suas

Tabela: Os estágios de evolução para a organização por processos

	ETAPA A	ETAPA B	ETAPA C	ETAPA D	ETAPA E
SITUAÇÃO	Processos, que processos?	A organização identifica seus processos.	A organização melhora seus processos.	A organização define responsáveis por processos e usa os processos como base para alocação de recursos.	A organização foi desenhada pela lógica de seus processos essenciais.
CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	A organização sequer se deu conta da idéia de processo e de seu potencial. Existe apenas percepção do processo de manufatura.	O foco do esforço de melhoria ainda está nas funções. Os processos são enquadrados na estrutura funcional.	A organização ainda raciocina por funções, mesmo que conheça bem os seus processos. O poder ainda reside nas unidades verticais.	A organização começa a obter resultados da ênfase em processos. Existe um nível de atrito entre a estrutura funcional e os processos.	Áreas funcionais praticamente não existem As metas e métricas são definidas para os processos.
POSSIBILIDADES DE MELHORIAS E DE GANHOS	Limitadas e relacionadas ao processo de produção.	Relacionam-se ao tratamento de gargalos em aspectos pontuais.	Relacionam-se à racionalização de atividades nos processos essenciais.	Pode-se melhorar a gestão de processos isolados e a integração com processos de apoio.	Relacionam-se à gestão integrada dos processos essenciais.

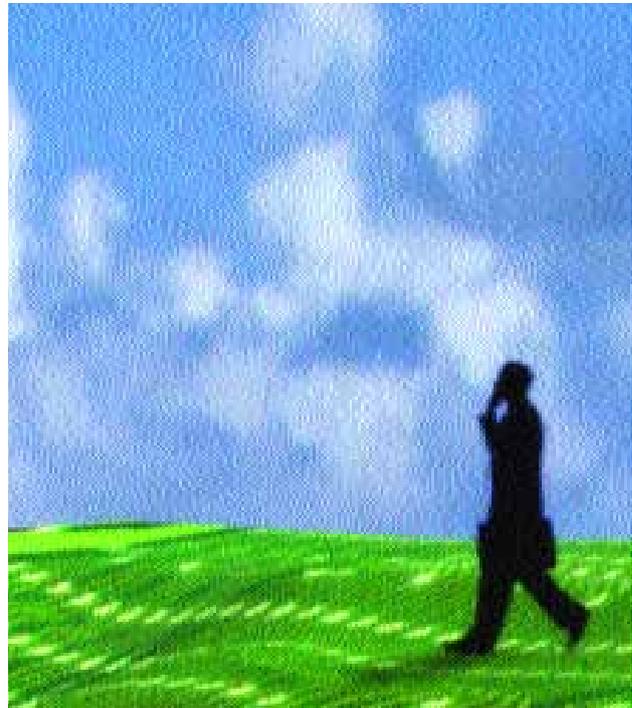
tarefas sob o comando de seus chefes. A visão mais ampla cabe aos gerentes. São empresas que ainda precisam passar por uma etapa de conscientização a respeito do tema. Para elas, as chances de mudança radical são muito limitadas.

As empresas que se encontram na Etapa B já têm seus processos e sub-processos identificados, porém o foco do esforço ainda está centrado nas funções. Seus processos são enquadrados na estrutura funcional e elas geralmente empregam formas de trabalho convencionais. As empresas dessa categoria limitam-se a aperfeiçoar os gargalos e obter mais eficiência operacional. Enfrentam como desafio o mapeamento de seus processos e a identificação dos processos essenciais em torno dos quais se organizar.

As empresas na Etapa C são aquelas que, embora já tendo identificado seus processos e melhorado aqueles essenciais, ainda raciocinam por funções. Nessas empresas, o poder ainda se concentra nas unidades verticais, que resistem fortemente à idéia de “horizontalizar” a gestão. Geralmente, o que tentam é aperfeiçoar seus processos essenciais, acrescentando a eles tecnologia, e eliminando as atividades e funções que não agregam valor para o cliente final. Em termos de passos de evolução, podem adotar novos critérios para redistribuir seus recursos, de preferência em função dos seus processos essenciais e não das unidades verticais, e atribuir cada processo essencial a um *process owner*.

As empresas na Etapa D já tomaram todas as providências das etapas anteriores. Geralmente, elas distribuem seus recursos ao longo de seus processos essenciais e atribuem a responsabilidade da gestão de cada processo essencial a um *process owner*. No entanto, ainda trabalham com estruturas convencionais e, apesar de estarem começando a obter resultados, a ênfase em processos provoca um alto desconforto na organização. Elas podem aperfeiçoar bastante o desempenho de processos isolados integrando-os aos processos auxiliares. Sua grande tarefa, a partir desse ponto, é desenvolver um novo modelo estrutural, abandonando a definição tradicional das funções, reformulando os referenciais e os mecanismos de gestão e implantando a nova organização.

Finalmente, as empresas que se encontram na Etapa E são aquelas que já foram desenhadas pela lógica dos processos essenciais. Muitas vezes são empresas novas, que não têm compromissos com o passado, e já surgem den-



tro de novos referenciais de organização e de negócio. São empresas capazes de realizar a gestão integrada e de colher os resultados dessa integração. Sua grande tarefa é a monitoração permanente da definição do seu negócio e o ajuste dos processos, adequando a organização a cada novo momento, como um organismo vivo.

Rota obrigatória. A principal utilidade desse modelo de classificação é a identificação do estágio em que se encontra uma empresa, de modo a ser possível avaliar como ela se situa em relação às demais e às expectativas dos seus dirigentes. Ele pode sugerir as providências necessárias para que a empresa mude de etapa e indicar o esforço necessário para essa transformação. É possível, também, utilizar esse modelo para avaliar o nível de preparo da alta gestão, em função da etapa em que a empresa está e do desafio da mudança de etapa.

Muitas empresas não estão se preparando para uma estrutura por processos, embora pudessem conseguir bons resultados, simplesmente porque nunca pensaram seriamente no assunto. Talvez elas pudessem optar por essa alternativa, se percebessem que parte de suas dificuldades, ou de seu insucesso, se deve à forma como são organizadas.

“A” ferramenta

Imaginem os leitores que estamos em uma guerra. Em um dos exércitos envolvidos, os comandantes utilizam binóculos para observar os movimentos de seus comandados e empregam espelhos para transmitir e receber mensagens. O exército inimigo, por sua vez, possui satélites e aviões de observação para acompanhar os movimentos de suas tropas e das tropas do oponente. Tudo isto acoplado a um sistema de comunicação sofisticado, que inclui mensagens escritas, sons e imagens instantâneas. Os sistemas estão articulados de tal forma que os dados são alimentados em uma base contínua, filtrados, dispostos em planilhas, gráficos e imagens, e finalmente colocados a disposição dos comandantes, com indicações de ameaças e possíveis respostas. Tudo isso em tempo real.

Que exército teria maiores chances de vitória? A resposta é óbvia!

Façamos então uma analogia com os instrumentos e ferramentas utilizados em nossas empresas. Imaginem que nossa organização é como o primeiro exército comentado acima: a área de vendas troca *emails* eventuais com a área de marketing, a área de produção permanece alheia aos movimentos no *front* e a diretoria acompanha tudo de uma confortável distância. Quando perdemos *market-share*, a área de vendas culpa a área de marketing, que culpa a área de logística, que culpa a área de produção, que culpa todas as anteriores. Por outro lado, nosso principal concorrente possui um

EIS - *Executive Information System* (ou SAE - Sistema de Apoio ao Executivo), com todo o fluxo de informações sendo cuidadosamente trabalhado e alimentando os processos de tomada de decisão em todos os níveis. Sua arquitetura organizacional acompanha o sistema e a cultura corporativa mistura equilibradamente disciplina na coleta e análise de informações, com boas doses de autonomia e iniciativa.

Que organização teria maiores chances de sucesso? Novamente, a resposta é óbvia!

Para muitos especialistas, um EIS não é mais uma ferramenta: é “A” ferramenta, algo capaz de conferir vantagem competitiva à empresa.

Estatísticas recentes mostram que mais de 50% das 500 maiores empresas brasileiras usam tais sistemas. Portanto, podemos concluir que os outros 50% ainda não se deram conta da posição de desvantagem em que se encontram.

Um EIS constitui um dos mais sofisticados instrumentos de comunicação organizacional, por meio do qual os objetivos e metas estratégicos podem ser desdobrados e os resultados podem ser continuamente avaliados, visando eventuais correções de rumo. Um EIS é uma arma essencial para toda empresa.

Dirigir uma empresa, nas condições de turbulência e competitividade em que nossas empresas operam nos dias de hoje, sem um EIS eficiente, é partir cego para a batalha do mercado. Em muitos casos, talvez seja melhor nem avançar no terreno!



Wagner B. Damiani
FGV-EAESP



Mais evolução, menos revolução

O comércio eletrônico, tanto no Brasil como no mundo, passou pela fase de euforia e, em seguida, pela fase de ceticismo exagerado. Atualmente, encontra-se em um momento de consolidação por meio do desenvolvimento dos processos que já eram realizados anteriormente em um ambiente com menor apoio da infra-estrutura de tecnologia de informação e comunicação pública.

por **Alberto Luiz Albertin e Rosa Maria de Moura** FGV-EAESP

No Brasil, essa situação é cada vez mais clara e seu progresso tem sido identificado pela *Pesquisa de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro*. A publicação, que está na sua quarta edição anual, fornece subsídios para comprovar o processo evolutivo, ainda com certa distância da possível revolução que seria desencadeada por essa nova de comércio. Definida como uma grande mudança de regra, a revolução promovida pela tecnologia deve ser baseada em um

processo consistente de evolução para que tenha, de fato, sucesso e possa sustentar-se ao longo de várias gerações. Assim, apesar do ceticismo e do argumento que o comércio eletrônico não revoluciona, as empresas de fato já estão fazendo a evolução que servirá de base para a revolução – que ocorrerá quando, enfim, o ambiente empresarial começar a aplicar as mudanças possíveis e a generalizar seus efeitos.

A evolução com cautela. O comércio eletrônico (CE) já é uma realidade nos diversos setores da economia, tanto no Brasil como no mundo. Sua assimilação e utilização tornam-se parte da estratégia das organizações. O conhecimento dos vários aspectos e contribuições, bem como de seu uso atual, potencial e tendências, é importante para o aproveitamento bem sucedido das oportunidades do ambiente de negócios na era digital.

Mesmo que ainda se possa considerar como estando em um estágio intermediário de expansão, o CE encontra-se em um processo de consolidação e apresenta claros sinais de evolução. O nível de CE no mercado brasileiro apresenta um crescimento significativo, segundo a quarta edição da *Pesquisa de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro*, tanto nas transações negócio-a-negócio como naquelas negócio-a-consumidor, ainda que tenha ficado abaixo das estimativas de edições anteriores da pesquisa. O crescimento das transações entre empresas é maior, apresentando um volume significativamente mais elevado. Essa relação tende a permanecer no ambiente de CE.

O comércio eletrônico é uma realidade nos diversos setores da economia, no Brasil como no resto do mundo. Sua assimilação e utilização tornaram-se parte da estratégia das organizações.

O valor atualmente transacionado no CE representa aproximadamente 1,18% do valor do mercado total de negócio-a-negócio, e 0,35% do mercado negócio-a-consumidor. Os índices podem ser considerados pequenos somente se analisados de forma isolada. Uma análise integrada com o tempo de existência de tal ambiente, suas evoluções e tendências, os gastos e investimentos que estão sendo realizados, permite concluir que esses índices confirmam o progresso do CE e que sua tendência é de crescimento, embora agora mais cauteloso e buscando retornos efetivos dos investimentos feitos. As realizações que estão

sendo empreendidas têm como foco principal o desenvolvimento dos processos já existentes, construindo e preparando as bases do novo ambiente de forma sustentada.

O crescimento apresentado foi inferior às estimativas feitas pelas empresas para 2001 devido, principalmente, a grandes mudanças econômicas do mercado e ao maior conhecimento sobre CE, seus fundamentos, sua infraestrutura, aplicações disponíveis, limitações etc. Essa situação levou as empresas a perceberem a complexidade de sua utilização, uma vez que não é uma simples aplicação de tecnologia, envolvendo um grande número de variáveis e participantes.

Os estágios da evolução. A evolução do CE no mercado brasileiro apresenta quatro grandes estágios, necessários para a formação do novo ambiente de negócios como um todo. São eles: fornecimento de informação, realização de transação, realização e apoio à distribuição de produtos e serviços e utilização de comunicação interativa.

A grande ênfase da utilização das aplicações de CE nos processos de negócio relativos ao relacionamento com clientes, mais especificamente àqueles voltados para o fornecimento de informações sobre produtos e serviços, demonstra que a maioria das empresas já utiliza esse ambiente em um primeiro, e consolidado, estágio de desenvolvimento.

A busca da expansão das transações, comprovada principalmente pelo crescimento dos processos de recebimento de pedidos e suporte à utilização de produtos e serviços, permite identificar o início da utilização desse ambiente para o oferecimento de interação e realização de transações.

A distribuição de produtos e serviços apoiada por meios eletrônicos, ainda que não intensa, implica na inserção das empresas no ambiente digital. Os produtos não físicos - tais como informação, música, *software* etc. - passam a ser distribuídos de forma eletrônica. Já o processo de distribuição dos produtos físicos utiliza o ambiente digital para oferecer a possibilidade de acompanhamento de suas fases.

A interação da comunidade formada pelos participantes

de toda a cadeia de valores nesse ambiente digital, de forma mais abrangente e não apenas pelo fornecimento unilateral de informação, realização de transação e distribuição de produtos e serviços, começa a ser realizada pelas organizações.

O desafio atual deve ser entendido como a busca de realização de transação, distribuição de produtos e serviços, e comunicação interativa no novo ambiente. Após o início do simples fornecimento de informação, o mercado buscou, primeiro, a realização de transação; segundo, o apoio à distribuição; e terceiro, a interação pela comunicação – sendo que a evolução não acontece necessariamente de forma linear nesses três estágios.

A análise desse quadro evolutivo, com as realizações já empreendidas, possibilita concluir que as empresas estão direcionando seus esforços para sua inserção no novo ambiente de negócio formado pelas comunidades.

A integração eletrônica. A utilização das aplicações de comércio eletrônico para integração das empresas com seus fornecedores ultrapassa os 50% nas indústrias pesquisadas, incluindo a troca eletrônica de dados com plataforma proprietária. Considerando os setores de comércio e serviços, cerca de 70% das empresas já utilizam essas aplicações na integração com seus clientes e fornecedores.

As aplicações de CE no relacionamento com fornecedores não eram tidas como prioritárias pelas empresas, porém, seu crescimento acentuado demonstra que as empresas também estavam trabalhando em seu desenvolvimento. Essa situação pode ser entendida pelo aumento do interesse das empresas em realizarem seus processos de cadeia de suprimentos utilizando meios eletrônicos, ao mesmo tempo em que a realização intensa de processos de relacionamento com clientes completa o cenário.

O grande crescimento de *extranet* e portais deve-se à



busca da integração eletrônica entre empresas e consumidores. Esse mesmo interesse impulsiona as empresas a adotarem modelos de relacionamento mais completos e sofisticados - como CRM (gerenciamento do relacionamento com clientes), SCM (gerenciamento da cadeia de suprimentos) e ECR (resposta eficiente ao consumidor) -, que tendem a exigir mudanças consideráveis em toda a cadeia de valor. Tal utilização apresenta níveis ainda baixos, mas significativos, e tem como base somente alguns dos componentes desses modelos, principalmente os de apoio operacional.

Por outro lado, a grande utilização de *intranet* pode ser entendida pela similaridade das redes internas, muito

utilizadas pelas empresas, e o oferecimento de novas funcionalidades compatíveis com o ambiente externo.

Conforme se previa nas edições anteriores da pesquisa, o aumento na utilização do conceito de “comunidades” representa seu reconhecimento como um componente importante nos novos modelos de negócio, o que contribui, entre outros, para o tratamento dos aspectos de adoção e relacionamentos. Essa situação ainda apresenta uma utilização parcial de todo o potencial das comunidades virtuais, as quais possibilitam o relacionamento entre seus participantes da forma mais livre possível - por exemplo, sem restrições de localização geográfica.

As aplicações definem o nível de evolução. As aplicações de CE mais intensamente utilizadas pela maioria das empresas ainda são basicamente aquelas que já podem ser con-

sideradas como bastante assimiladas no novo ambiente digital, incluindo *home page*, *e-mail* e troca eletrônica de dados, sendo que as mais inovadoras, tais como dinheiro eletrônico, começam a ser utilizadas, mesmo que sua intensidade ainda seja pequena. A infra-estrutura pública de comunicação e informação passa a apresentar tendências de desempenho mais aderente às perspectivas de evolução, embora ainda com custos não tão adequados, e de efetiva convergência e maior abrangência.

Com a evolução do CE, principalmente em transações entre empresas, o cartão de crédito apresentou uma redução em sua participação nos sistemas eletrônicos de pagamento. Ao mesmo tempo, outras formas eletrônicas de pagamento começam a ser assimiladas e utilizadas, como o *smart card* (cartão inteligente), o *e-cash* (dinheiro eletrônico) e o *e-check* (cheque eletrônico), se bem que ainda em pequenos níveis de utilização.

As aplicações mais estruturadas, como catálogo e formulário eletrônicos, que podem servir de base para a interação com fornecedores, clientes e consumidores, nos vários processos de negócio, apresentam um crescimento significativo. Essa situação confirma que as empresas passaram a dar maior atenção às aplicações mais estruturadas, entretanto, ainda sem muita interação dinâmica.

O foco no atendimento ao cliente.

As empresas utilizam cada vez mais a infraestrutura de *internet* e as aplicações de comércio eletrônico como meios para a realização de seus processos de negócio, com clara predominância daqueles relativos ao atendimento a cliente. Tal utilização encontra-se ainda significativamente voltada para o fornecimento de informações institucionais e de produtos e serviços, mas com significativo aumento de realização de transações - em especial, o recebimento de pedidos.

Os processos de cadeia de suprimentos são os que apresentam maiores crescimentos, de forma coerente com a atenção que as empresas deram aos processos de *e-procurement* e logística, principalmente



para materiais indiretos. Em relação a esses processos, a maior utilização é para solicitação de suprimentos.

As empresas já estão utilizando o comércio eletrônico, porém, focando somente uma parte de seus processos de negócio - aqueles referentes ao relacionamento externo com seus clientes e fornecedores. Visto que atualmente o nível de integração ainda é baixo, o próximo passo será permear ainda mais os processos internos e integrá-los com os externos, de forma automática.

Os aspectos tratados pelas empresas. Os aspectos considerados mais relevantes pelas empresas são aqueles necessários para mais um ciclo de expansão de CE, o que demonstra o amadurecimento do mercado brasileiro em relação a esta forma de comércio. Nessa situação, de forma coerente com a realização dos processos de cadeia de suprimentos, as empresas começam a dar ênfase a seu relacionamento com fornecedores.

As empresas avaliam como mais importantes os aspectos de segurança e privacidade, relacionamento com clientes, alinhamento estratégico e adequação organizacional e tecnológica, o que é considerado coerente com a atual utilização e as tendências. A busca pela utilização de CE nos processos que envolvem troca de informação e transações exige um ambiente com segurança mais efetiva, ao mesmo tempo em que as características do novo ambiente exigem proximidade com o cliente e alinhamento das estratégias empresariais para sua expansão.

A análise do quadro evolutivo leva a concluir que as empresas estão direcionando seus esforços para sua inserção no novo ambiente de negócio formado pelas comunidades.

Com a evolução desse ambiente, as empresas perceberam que, além do cuidado para que o relacionamento com clientes seja feito de forma segura, é necessária a adequação organizacional e tecnológica para os novos modelos de

negócio, bem como seu alinhamento estratégico, para obter retorno sobre o investimento. Cabe mencionar a atenção dada ao aspecto de adequação de produtos e serviços, por meio de customização em massa.

O foco das empresas são os clientes, embora a preocupação com os fornecedores comece a ser identificada. Em relação a produtos e serviços, as empresas começam a perceber que nem todos são adequados para a comercialização com sucesso por meio eletrônico. As empresas também percebem que a adequação organizacional e tecnológica deve ser coerente com os produtos e serviços a serem oferecidos nesse novo ambiente.

A mudança mais importante está relacionada com a distinção que as empresas estão fazendo entre os vários aspectos, deixando de considerar tudo como igualmente importante e privilegiando aqueles itens relativos à situação atual desse novo ambiente empresarial.

As contribuições esperadas. As principais contribuições oferecidas pelo ambiente de CE continuam sendo o relacionamento com os clientes e a estratégia competitiva. Essa situação tende a fazer com que a empresa participe do novo ambiente, mesmo que ainda não tenha claro como garantir o aproveitamento de outras contribuições.

A percepção das empresas sobre a importância da melhoria do relacionamento com clientes confirma o CE como grande facilitador da integração eletrônica da empresa com seus clientes, e que permitirá a realização de processos voltados para a identificação e satisfação das necessidades daqueles. Ao mesmo tempo, as empresas passam a perceber a mesma contribuição em relação aos fornecedores.

O CE ainda é considerado mais como estratégia competitiva geral, do que como forma de redução efetiva de custo, devido à falta de crescimento significativo do mercado. A avaliação das contribuições relativas à tecnologia permite verificar que as empresas, por um lado, já adotaram a infra-estrutura pública de comunicação e informação - *internet* - e, por outro lado, não visualizam grandes contribuições de sua utilização.

As empresas, de uma forma geral, consideram as aplicações de CE como sendo novos canais de promoção e de

vendas e distribuição, e não como forma efetiva de inovação de produtos e serviços. Por outro lado, há um número significativo de empresas que perceberam a importância da customização em massa de seus produtos e atuais serviços.

A avaliação das contribuições oferecidas pelo CE demonstra o amadurecimento do mercado brasileiro e a coerência com a importância atribuída aos vários aspectos. A dificuldade de obter as contribuições esperadas, bem como a dificuldade de tratar os aspectos necessários, levam a realizações abaixo das estimativas elaboradas nos anos anteriores, fazendo com que as empresas reavaliem a importância das contribuições que esse novo ambiente oferece.

O sonho não acabou ... virou realidade.

No início, o CE no mercado brasileiro, assim como no mercado internacional, começou como uma grande onda, com promessas de revoluções que seriam facilmente realizadas e trariam significativos retornos de investimentos para aqueles que aderissem. Para os demais, a ameaça era ficarem ultrapassados e serem eliminados rapidamente, uma vez que a nova economia iria revolucionar tudo.

Em seguida, surgiu um enorme vale onde predominou o ceticismo, reforçado por significativos fracassos de várias iniciativas tidas como revolucionárias. Esse ceticismo levou à subvalorização do poder da infra-estrutura de comunicação e informação.

Atualmente, estamos na terceira onda, quando as empresas consideram as aplicações de CE com mais realismo, menos ingenuidade e maior conhecimento de suas dificuldades, limites e oportunidades.

As empresas passam a entender que uma importante mudança como essa necessita de um profundo conhecimento de seus fundamentos, visando identificar, primeiro, as oportunidades oferecidas que realmente podem ser efetivadas e, segundo, o que deve ser feito para que o esforço torne-se de fato um sucesso.

Esse conhecimento é imprescindível para a definição da estratégia mais adequada a ser adotada pela empresa, de forma coerente com seu negócio. Isso visando a construção tanto do modelo completo que se deseja, quanto das etapas de sua adoção, com constantes avaliações.

A estratégia adequada deve considerar que nem sempre todos os processos de negócio serão realizados de forma eletrônica, o que pode ser devido a restrições do ambiente digital, ou de seus produtos e serviços, como ainda pela definição da própria estratégica da empresa. Cabe enfatizar que o grande desafio é a inovação dos processos de negócio e dos produtos e serviços, viabilizada exatamente por esse novo ambiente.

A Pesquisa de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro

As empresas entenderam que o sonho criado a partir das promessas iniciais não acabou, mas que a realidade existe e já está sendo influenciada por esse sonho.

fornece subsídios suficientes para confirmar que as empresas estão adequando-se ao novo ambiente, melhorando os processos já existentes e utilizando tecnologias já assimiladas e adotadas, que guardam similaridades com as atuais. Essa situação demonstra que as empresas estão no processo de evolução de CE e se preparando para realizar as possíveis revoluções.

O sonho no ambiente empresarial é possível, desde que as empresas tratem de forma cada vez mais consciente a realidade, que influencia as mudanças no ambiente em que atuam, ao mesmo tempo em que pode ser influenciada. As mudanças são mais sociais, organizacionais e econômicas e menos tecnológicas.

Finalmente, as empresas passaram a entender que o sonho criado a partir das promessas iniciais não acabou, mas que a realidade existe e já está sendo influenciada por esse sonho. Para que não se torne um pesadelo, as empresas devem exigir um retorno para os investimentos realizados nesse novo ambiente, mesmo que seja a longo prazo e de forma indireta. Tais retornos devem ser mensurados, embora ainda necessitem de melhor conhecimento para sua definição e de seus indicadores, e devam ser considerados de forma corporativa para a realidade atual e futura.

Carreira: novos rumos e desafios

Mundo intrigante, esse nosso. Trava-se intenso debate sobre o rumo das economias e sobre os benefícios e malefícios do processo de globalização dos mercados e, curiosamente, a discussão estanca aí. Enquanto isso, no ambiente empresarial, ocorre uma verdadeira revolução que, para muitos, permanece oculta, a despeito de ter começado há pelo menos uma década. Falamos da reviravolta experimentada pela condição humana no trabalho. Imagine-se, para citar apenas dois exemplos extremos, o mineiro de carvão do Peru, que vê a automação liquidar definitivamente seu emprego, e o alto executivo em um suntuoso edifício da marginal do rio Pinheiros, na capital paulista, que vê sua carreira ameaçada por um processo de fusão ou aquisição, mesmo que seu desempenho anterior sugerisse uma perspectiva otimista.

Nesta coluna, inaugurada na presente edição da RAE-executivo, vamos aprofundar esse tema e, principalmente, aportar contribuições para o encaminhamento prático das questões a ele relacionadas. Procuraremos também indicar caminhos para reduzir os impactos negativos desses fenômenos, tão dramáticos quanto inevitáveis.

Neste primeiro momento, buscamos apenas situar o fenômeno e sua relevância. Nos próximos números, vamos tratar do papel dos presidentes de empresa, bem como da atuação dos gestores de Recursos Humanos, na gestão dos impactos causados sobre os indivíduos por tais mudanças. Finalmente, vamos indicar

caminhos que atendam às necessidades dos indivíduos que sofrem as conseqüências negativas dos citados movimentos.

O fato é que o Brasil abriu a decisiva década de 1990 com seus quadros gerenciais despreparados para as exigências de eficiência e eficácia derivadas do processo de inserção do país na ordem econômica mundial. Vínhamos de uma realidade com baixo nível de exigência, caracterizada por mercados protegidos, traços de culturas oligárquicas e o velho hábito de ganhar dinheiro sem grande preocupação com o fator competitividade.

A partir da abertura de mercado, veio uma situação quase caótica. As mudanças somaram-se. Agora, superada a fase de ajustes, percebe-se que o mundo não é e não voltará a ser o mesmo.

Gerir pessoas, gerir mudanças e, notadamente, gerir pessoas sujeitas a mudanças, são os desafios que passaram a integrar a agenda dos dirigentes empresariais e de seus assessores. Desafio ainda maior é o desenvolvimento de uma nova postura dos profissionais envolvidos em mudanças, que, até agora, praticamente só perceberam no fenômeno o tamanho do rolo compressor, assumindo um papel passivo, de vítima indefesa.

A ocasião agora é de agir com iniciativa e criatividade. O momento de mudança continua a apresentar desafios e riscos para as empresas e seus profissionais, mas também apresenta inúmeras oportunidades.



Vicky Bloch
DBM do Brasil



Gestores da vida

As organizações modernas alcançaram uma importância que nunca tiveram antes e estão assumindo o papel de atores centrais da sociedade. Em um contexto de mudanças e de crise de identidade, elas substituem a família, a comunidade, a religião e as ideologias políticas, moldando os indivíduos à sua semelhança e dando sentido à sua existência. Além de estreitar os horizontes pessoais e sociais, essa estratégia pode pôr em risco a sobrevivência das próprias empresas.

Por **Maria Ester de Freitas** FGV-EAESP

Uma das características mais marcantes da sociedade contemporânea é a ênfase na racionalidade extrema: o pós-moderno inaugura-se com a “morte de Deus” e com o esfacelamento da religião, da ética, da moral e do sagrado.

A racionalidade definidora dos tempos modernos é preenchida por um simbolismo que não encontra referência em nenhuma outra sociedade. Significativamente, o imaginário

das organizações modernas busca responder ao problema da fragilidade do processo de identificação dos indivíduos.

Crise de identidade. De todas as imagens que nos vêm à mente quando falamos no ambiente atual, uma apresenta-se de forma predominante como causa e consequência de tudo o mais: as mudanças aceleradas e constantes.

A queda das barreiras geográficas traz consigo uma nova ordem: a elevação mundial do nível de educação gera acréscimos significativos no universo das ciências, impulsionando uma renovação tecnológica incessante; a velocidade na produção e na transmissão de informações impõe novas regras de convívio; o estoque mundial de capital privado, que vem sendo utilizado para a compra de parcelas do setor público e para o financiamento da pesquisa aplicada, faz com que as empresas tenham um poder econômico e político que antes encontrava-se nas mãos dos governos.

Por outro lado, a tendência para a rápida destruição dos tradicionais padrões culturais inclui vários aspectos, entre eles: a redução da influência da religião e da moral por ela

O homem contemporâneo é individualista e opera dentro de redes sociais cada vez mais virtuais, nas quais desenvolve contato com “estranhos íntimos”.

determinada; a significância diminuída dos papéis sexuais tradicionais; e o declínio da ética do trabalho, com a instituição de uma forma de vida consumista e hedonista.

Percebemos, com isso, uma grande fragmentação de valores e condutas pessoais e coletivas, uma situação na qual a integração social começa a se tornar problemática. Um cenário estruturado dessa forma afeta indivíduos, famílias, organizações e sociedade.

O indivíduo contemporâneo é individualista e opera dentro de redes sociais cada vez mais virtuais, nas quais desenvolve múltiplos contatos com um número cada vez maior de “estranhos íntimos”. Ele sente mais insegurança - oriunda da falta de referências claras -, estabelece um contrato de convivência pacífica com a solidão e sente a perda de laços afetivos primários, o que o predispõe a estabelecer contatos cada vez mais frouxos e “independentes” e o torna mais receptivo a processos de “desterritorialização”, não se sentindo mais ligado a lugares ou pessoas. São assim sin-

tomáticas as referências à crise de identidade feitas por cientistas políticos, sociólogos, antropólogos, psicanalistas.

Identities controladas. Sabemos que as organizações, especialmente as grandes empresas privadas, apresentam uma maior facilidade em captar as mudanças sociais e reagir mais rapidamente a elas do que as demais instituições.

Elas respondem não apenas de maneira operacional, mas também de forma simbólica, por meio da cultura organizacional. As organizações interpretam o que se passa em seu ambiente e elaboram respostas adequadas a seus objetivos. Constituem, assim, espaços de comportamentos controlados. E, como se sabe, todo controle social passa pelo controle da identidade.

As organizações modernas assumem voluntariamente o papel de fornecedores de identidades, tanto sociais quanto individuais, contaminando o espaço privado e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total. Essa tentativa dá-se por meio da produção de um imaginário específico, no qual a organização aparece como grande, potente, nobre, perfeita, buscando captar os anseios narcisistas de seus membros e prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor e de identidade, podendo preenchê-los e curá-los de suas imperfeições e fragilidades. Assim, a relação com o trabalho ou com o lugar de trabalho tende a se tornar a principal referência dos indivíduos.

Poder aumentado. Até recentemente, as grandes multinacionais precisavam ser bastante cuidadosas e privilegiavam uma imagem discreta, a fim de evitar serem acusadas de fazer uso do poderio econômico para exercer influência política. Esse comportamento permitia-lhes fundar sua legitimação em uma base de competência e de compatibilidade com o projeto de desenvolvimento da região ou do país onde se situavam, o que lhes garantia uma aparente neutralidade.

Podemos perceber atualmente um movimento de valorização do papel das empresas. Esse movimento deve-se, em grande medida, à “confirmação” do capitalismo como a “única” via capaz de promover o desenvolvimento econômico e a crescente legitimação da ideologia neoliberal, em que a economia assume o papel predominante e subordina todas as demais esferas da vida social.

Além desses, a crise de identidade vivida pelos indivíduos também constitui um fator para a ampliação do papel das organizações. Quando as referências tradicionais quebram-se, indivíduos e grupos mostram-se receptivos a acatar mensagens que lhes possam oferecer respostas, que tragam um pouco mais de certeza e que lhes permitam o reconhecimento de um caminho.

Excelência onipresente. Entre as referências trazidas pelo imaginário organizacional, um conceito que se destaca é o da excelência. De fato, a palavra excelência mudou recentemente de significado. Agora não se trata mais de um valor durável, um atributo ou uma qualidade superior. Adquiriu mobilidade, transformou-se em uma seqüência sempre ascendente de posições, uma escalada, em um “quebra recordes”, em uma corrida sem fim. Essa escala móvel define hoje a diferença entre o paraíso e o inferno para as empresas e para todos os que nelas estão.

Dessa forma, uma espécie de paranóia coletiva toma conta de todos, já que o risco de ser superado está sempre à porta. Por isso, os conteúdos devem ser sempre atualizados, os velhos saberes tornam-se imprestáveis e os heróis de hoje não servem como referência para amanhã. Assim, a busca da excelência torna-se a condição de sobrevivência.

Perseguir a excelência mutável não é apenas obrigação, mas a sina de todos. E as empresas tornam-se o lugar em que essa sina deve ser vivida. Elas vão exigir que cada indivíduo seja um herói incansável. O indivíduo será, então, o “empreendedor de sua própria vida”, “sua própria marca” e o “investimento que deve dar retorno”.

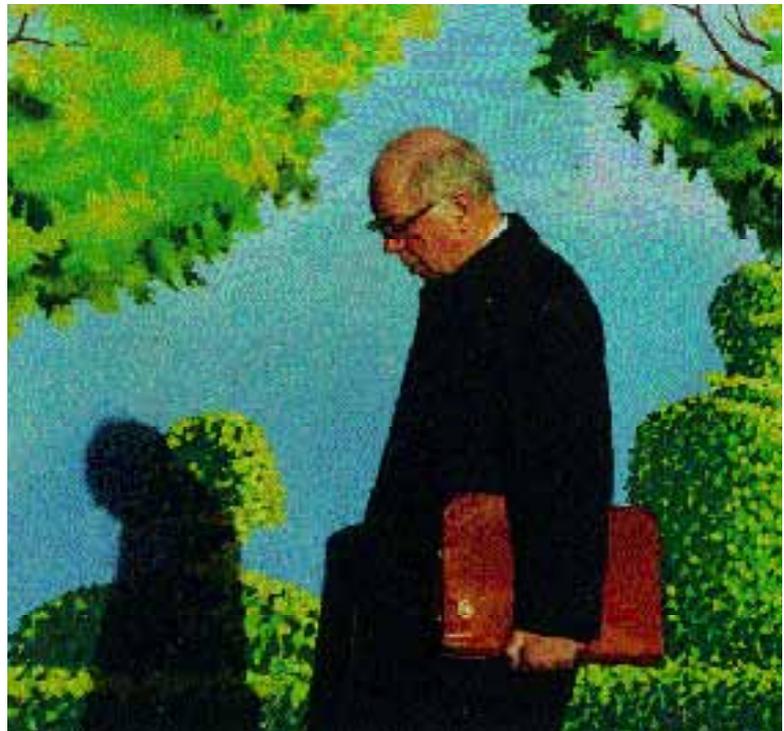
O padrão, sempre crescente, irá se constituir em um verdadeiro sistema moral, que engloba toda a conduta do indivíduo. A carreira, ou o *status* profissional, torna-se o elemento organizador da vida pessoal, aquilo que lhe dá sentido, auto-imagem, reconhecimento, a valorização, e o único referente que pode permitir a expressão do sucesso e da realização pessoal. A identidade profissional torna-se, assim, a identidade pessoal. Mas essa identidade está sempre em xeque, pois é sustentada por padrões móveis.

A juventude eterna. Outra referência importante no imaginário organizacional é a questão da juventude. É verdade que para o homem ocidental ficar mais velho é aproximar-se mais da morte do que da sabedoria. As empresas, porém, capitalizam a idade por um outro lado. Para elas, a juventude é sinal de dinamismo, de sucesso e de potência.

Nesse contexto, a palavra flexibilidade cai como uma luva. Ela é tudo o que há de mais caro atualmente às organizações, pois garante o rejuvenescimento permanente, que dá o tom do que é moderno. Ela é a varinha mágica que renova estruturas, saberes, comportamentos, condutas, métodos, pensamentos, visão de mundo, representações e conceitos. O ser flexível tornou-se o sonho dourado de todas as empresas, e conseguir ser flexível tornou-se motivo de pesadelo dos executivos.

Semanas na selva, guerrilhas simuladas, cristais, florais, astrologia, numerologia, neurolingüística, filosofia, zen-budismo, artes marciais, uma infinidade de práticas tem sido tentada para tornar todos superadaptáveis. Paradoxo: nos limites da racionalidade utilitarista encontramos a irracionalidade infinita.

Empresa cidadã? Será o conceito de empresa-cidadã uma saída para o contexto apresentado acima? Ou servirá





apenas como “maquiagem”, destinada a “dourar a pílula” para os ingênuos crônicos e os de conveniência?

É lícito reconhecer a importância do papel que as empresas têm exercido no desenvolvimento econômico da sociedade, mas essa função não altera sua finalidade básica: a de produzir, com lucro, bens e serviços destinados ao mercado.

O conceito de cidadania é de uma outra natureza e implica a superação de interesses particulares, implica a consciência do bem comum, a noção de igualdade e liberdade, de respeito pelos direitos do outro, bem como o reconhecimento da necessidade da presença de diferentes atores no debate político. Um sistema artificial como uma empresa pode ter uma nacionalidade, mas não uma cidadania.

As empresas falam em nome das categorias e dos setores econômicos que representam, defendendo, portanto, interesses legítimos. Pretendem, contudo, falar em nome de todos. Na realidade, a “consciência” das empresas limita-se ao que lhes garante que permaneçam no jogo e que o ganhem. Estarão elas erradas? Não, ganhar o jogo é sua missão e sua natureza ou, como dizia Guerreiro Ramos, “*não se pode culpar o leão por ser carnívoro*”.

No discurso de cidadania das grandes empresas, duas frentes têm sido privilegiadas: o apoio à cultura e à ecologia. As razões para essa escolha parecem claras. Cada vez mais a publicidade convencional apresenta limites de eficácia. Atualmente, busca-se uma valorização da empresa como um todo, e não de produtos específicos. Os produtos são efêmeros, mas uma marca consolidada é um ativo perene. Investir em cultura e ecologia tem retorno garantido para a marca. Não se trata de caridade, altruísmo ou mecenato, mas da mais pura razão utilitarista.

A restauração da ética. Se o discurso da empresa-cidadã, ou socialmente responsável, também apresenta paradoxos, então a resposta deve estar em outro ponto. Vejamos a questão da ética, outro conceito bastante discutido presente no

imaginário empresarial contemporâneo.

Não é novidade o fato das organizações terem, sistematicamente, disseminado discursos nos quais os valores éticos aparecem como o centro de suas preocupações. Evidentemente, sempre existiu um grande abismo entre o mundo das intenções e a realidade cotidiana. Porém, cabe perguntar: de onde veio esse discurso?

O modelo que consagra aquele que ganha a qualquer custo tende a se esgotar na própria produção de um mundo de cínicos, delatores, sabotadores, espiões, traidores, quebra-dores de contratos e corruptos. Um lamaçal desse tipo não produz frutos nem gera a confiança necessária para que as organizações possam desenvolver suas atividades. Os dirigentes sabem que um ambiente habitado exclusivamente por cínicos apenas ressalta as fragilidades organizacionais e, de resto, apodrece todo o tecido social.

Quando o ambiente começa a se tornar nocivo ao próprio jogo, é preciso modificar o ambiente para que o jogo possa continuar. Nesse sentido, o movimento pela ressurreição da ética leva a supor que o ambiente estava se tornando mortífero e que as condições mínimas de confiabilidade estavam em risco.

Por isso, as organizações apresentam-se agora não apenas como o modelo de gestão eficaz que deve ser seguido pelas demais instituições da sociedade, mas também como as guardiãs dos valores sociais mais elevados: honestidade, respeito, seriedade, transparência e dignidade.

De fato, a megalomania parece ser uma característica frequente das organizações, que não se satisfazem em apenas corrigir erros, mas tentam apagar o passado, impedindo, assim, a aprendizagem constante que só a crítica e a reflexão podem gerar.

A empresa-comunidade. Em complemento à defesa dos valores éticos, as organizações modernas definem-se também como comunidades, ou como grandes famílias. A identificação que é solicitada aos indivíduos a elas ligados não diz respeito apenas às competências profissionais, mas amplia-se para as habilidades comportamentais e relacionais.

Diversos mecanismos têm sido criados para expandir as áreas de influência das empresas sobre os indivíduos. A criação de espaços de lazer, de recreação e de integração social, como clubes, colônias de férias e academias de ginástica são bons exemplos.

Em algumas empresas, o local de trabalho é também o lugar do *hobby*, do lúdico, da convivência harmoniosa entre escalões hierárquicos democraticamente embaralhados, cuja pretensa proximidade dilui as diferenças e conflitos.

Existe ainda espaço para a expressão de sentimentos de religiosidade: o psico-espiritual também está sendo zelado por meio de cursos, palestras e práticas orientais de relaxamento, aumento de concentração e controle de estresse.

A empresa passa a ser o lugar onde o trabalho, a convivência e os laços fraternos cruzam-se, constituindo uma aventura plena de prazeres a ser compartilhada por todos os colaboradores. Não existe espaço para os indiferentes. Os rituais existem para serem cumpridos e vividos com emoção. Tudo em nome da sociabilidade.

Contradições ignoradas. Quando as organizações incentivam o estreitamento das relações sociais em seu interior, elas não estão prejudicando apenas os indivíduos, mas a si próprias, na medida em que eles impedirão

a oxigenação e desenvolverão, em médio e longo prazos, relações circulares e intoxicadas.

É saudável para os indivíduos e para as organizações que mantenham contatos múltiplos e diversos, que contraponham suas visões a perspectivas alternativas ou antagônicas. E isso é tanto mais verdade quanto mais mutável for o ambiente, quanto mais as variáveis multiplicarem-se, quanto mais a diversidade for a norma.

Em relação à identidade, as organizações não podem fornecer nada mais que referências parciais e contraditórias. O processo de socialização do indivíduo retrata as próprias contradições internas da organização: o indivíduo precisa ser combativo, agressivo, individualista, mas, ao mesmo tempo, deve colaborar, integrar-se à equipe e fazer parte do time. Dessa forma, as organizações pedem que seus profissionais sejam inovadores, criativos e ousados, mas que obedeçam à tradição e que não provoquem rupturas; querem que eles tenham iniciativa, porém, que sejam obedientes.

O que as empresas parecem buscar é que o indivíduo seja diferente porém igual (!), que as ame independentemente de ser amado, que confie nelas mesmo que elas dêem mostras de não merecer confiança, e que almeje sempre um troféu que não existe.

As organizações exercem o papel de fornecedores de identidades, contaminando o espaço privado e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total.

Na busca pela competitividade, as empresas parecem estar se fechando e produzindo um imaginário auto-referente, que exclui o outro, em uma tradução ampliada do que ocorre com as “tribos urbanas”. Buscando a homogeneização, cultuando valores como a excelência e a juventude, e apropriando-se de forma utilitarista de conceitos como ética e cidadania, elas ignoram as contradições inerentes ao momento e colocam em risco sua própria sorte e a de seus profissionais.



Os sentidos do trabalho

Observamos o desaparecimento de empregos permanentes e o aparecimento de novas tecnologias e formas inovadoras de organização do trabalho. Ao mesmo tempo em que milhares de pessoas sofrem pela falta de uma vaga, outras sofrem pelo fato de terem que trabalhar excessivamente. Construir, ou reconstruir, os sentidos do trabalho é projeto de renovada importância, tanto para os profissionais como para as empresas.

Por **Estelle M. Morin** HEC-Montreal

O trabalho conserva um lugar importante na sociedade. Para a pergunta “se você tivesse bastante dinheiro para viver o resto de sua vida confortavelmente sem trabalhar, o que você faria com relação a seu trabalho?”, mais de 80% das pessoas respondem que trabalhariam mesmo assim. As principais razões são as seguintes: para se relacionar com outras pessoas, para ter o sentimento de vinculação, para ter algo que fazer, para evitar o tédio e para ter um objetivo na vida.

O trabalho representa um valor importante, exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua satisfação. Vale a pena, então, tentar compreender o sentido do trabalho hoje e determinar as características que ele deveria apresentar a fim de que tenha um sentido para aqueles que o realizam.

Adicionalmente, devemos considerar que os problemas de desempenho representam uma parte importante

das preocupações dos administradores. Para resolvê-los, foram construídos mecanismos de gestão que visam identificar rapidamente os desvios de desempenho, determinar suas origens e corrigi-los.

Entretanto, os esforços para reorientar os comportamentos fora dos padrões e para reforçar os comportamentos produtivos ainda não são suficientes para solucionar os problemas de produtividade enfrentados pelas empresas. Alguns especialistas acreditam que os problemas de desempenho organizacional dependem da organização do trabalho e, mais precisamente, do grau de correspondência entre as características das pessoas e as propriedades das atividades desempenhadas.

Como tornar o trabalho estimulante. Vários modelos foram propostos para organizar o trabalho a fim de estimular o comprometimento, como o das características do emprego de Hackman e Oldham e o da concepção de sistemas sociotécnicos de Emery e Trist.

Hackman e Oldham propuseram um modelo que tenta explicar como as interações, as características de um emprego e as diferenças individuais influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores.

Executar tarefas que não têm utilidade prática, que não comportam nenhum interesse, em um meio ambiente onde as relações são superficiais, torna o trabalho absurdo.

Segundo esse modelo, três características contribuem para dar sentido ao trabalho:

1. **a variedade das tarefas:** a capacidade de um trabalho requerer uma variedade de tarefas que exigem uma variedade de competências;
2. **a identidade do trabalho:** a capacidade de um trabalho permitir a realização de algo do começo ao fim, com um resultado tangível, identificável;
3. **o significado do trabalho:** a capacidade de um trabalho

ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja em sua organização, seja no ambiente social.

A partir desse modelo, Hackman e Oldham elaboraram cinco princípios de organização do trabalho, buscando conferir sentido e coerência: a reunião de tarefas, a formação da unidade natural de trabalho – o que deu lugar à formação de equipes (semi) autônomas –, o estabelecimento de relações do tipo cliente-fornecedor, o enriquecimento das tarefas e a colocação em prática de mecanismos de *feedback* sobre o desempenho.

A contribuição sociotécnica. Já na década de 1950, Eric Trist, do Instituto Tavistock de Londres, mostrava que a insatisfação dos trabalhadores no setor de minas no Reino Unido era causada menos pelo salário do que pela organização do trabalho. Em suas pesquisas, ele procurou compreender quais são as condições que levam ao engajamento do indivíduo em seu trabalho. Com seus colegas, propôs a chamada abordagem sociotécnica. Esse modelo visa organizar o trabalho de tal forma que o comprometimento dos indivíduos seja estimulado e que o desempenho organizacional possa ser melhorado.

A partir das pesquisas realizadas por Emery e Trist, o trabalho deve apresentar essencialmente seis propriedades para estimular o engajamento daquele que o realiza:

1. **A variedade e o desafio:** o trabalho deve ser razoavelmente exigente – em outros termos que o de resistência física – e incluir variedade. Esse aspecto permite reconhecer o prazer que podem trazer o exercício das competências e a resolução dos problemas;

2. **A aprendizagem contínua:** o trabalho deve oferecer oportunidades de aprendizagem em uma base regular. Isso permite estimular a necessidade de crescimento pessoal;

3. **Uma margem de manobra e autonomia:** o trabalho deve invocar a capacidade de decisão da pessoa. Devem-se reconhecer a necessidade de autonomia e o prazer retirado do exercício de julgamentos pessoais no trabalho;

4. **O reconhecimento e o apoio:** o trabalho deve ser reconhecido e apoiado pelos outros na organização. Esse aspect-

to estimula a necessidade de afiliação e vinculação;

5. Uma contribuição social que faz sentido: o trabalho deve permitir a união entre o exercício de atividades e suas conseqüências sociais. Isso contribui à construção da identidade social e protege a dignidade pessoal. Esse âmbito do trabalho reconhece o prazer de contribuir para a sociedade;

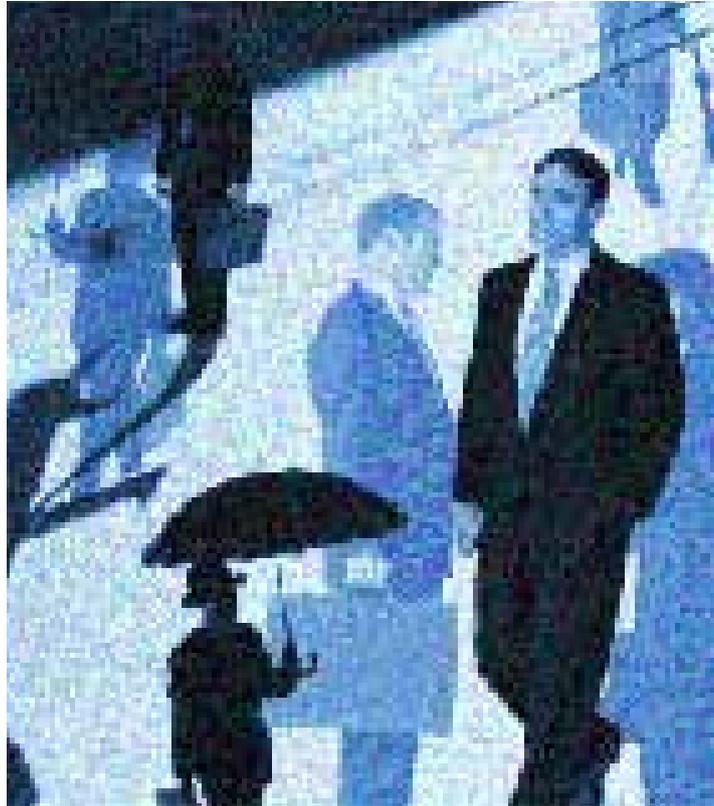
6. Um futuro desejável: o trabalho deve permitir a consideração de um futuro desejável, incluindo atividades de aperfeiçoamento profissional. Isso reconhece a esperança como um direito humano.

Além desses aspectos intrínsecos ao trabalho, a concepção dos sistemas sociotécnicos considera vários aspectos extrínsecos que podem afetar o engajamento no trabalho, tais como o salário, as condições físicas e materiais e as regras organizacionais. Embora existam diferenças individuais e fatores de contexto que podem influenciar o comprometimento com o trabalho, tais fatores contribuem apreciavelmente para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e para o desempenho organizacional como um todo.

Os modelos de Hackman e Oldham e Emery e Trist têm vários pontos em comum. Entre outros, eles recomendam uma organização do trabalho que ofereça aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar. Parece-nos igualmente importante que os trabalhadores possam desenvolver o sentimento de vinculação e que possam atuar em condições apropriadas.

Atualizando os princípios. Desde a publicação desses modelos, as organizações têm vivido mudanças profundas. É justo então perguntar se as características enunciadas anteriormente ainda são importantes. Nossas pesquisas sobre o sentido do trabalho, realizadas de 1994 a 1998, permitem responder a essa pergunta. Em nosso estudo de campo, utilizamos questionários e entrevistas. Pesquisamos mais de 500 estudantes de administração e mais de 70 administradores.

Os resultados permitiram determinar seis características do trabalho que tem sentido:



1. Um trabalho que tem sentido é feito de maneira eficiente e gera resultados

O trabalho é uma atividade produtiva que agrega valor a alguma coisa. As pessoas entrevistadas consideram que é importante que o trabalho seja organizado de maneira eficiente e que sua realização conduza a resultados úteis.

A maneira como os indivíduos trabalham e o que eles produzem têm um impacto sobre o que pensam e na maneira como percebem sua liberdade e sua independência. O processo de trabalho, assim como seu fruto, ajuda o indivíduo a descobrir e formar sua identidade. A organização do trabalho conta muito: é importante que a organização das tarefas e das atividades torne-se favorável à eficiência e que os objetivos visados, assim como os resultados esperados, sejam claros.

2. Um trabalho que tem sentido é intrinsecamente satisfatório

O prazer e o sentimento de realização que podem ser obtidos na execução de tarefas dão um sentido ao trabalho. A

execução de tarefas permite exercer talentos e competências, resolver problemas, fazer novas experiências, aprender e desenvolver habilidades.

O interesse do trabalho em si mesmo parece estar associado, por um lado, ao grau de correspondência entre as exigências do trabalho e, por outro, ao conjunto de valores, de interesses e de competências do indivíduo. Efetivamente, muitas pessoas relataram que um trabalho que tem sentido é aquele que corresponde à personalidade, aos talentos e aos desejos delas.

O interesse de tal trabalho também se origina das possibilidades que ele oferece para provar seus valores pessoais e para realizar suas ambições. Este permite realização, dando oportunidades para vencer desafios ou perseguir ideais.

3. Um trabalho que tem sentido é moralmente aceitável

O trabalho é uma atividade que se inscreve no desenvolvimento de uma sociedade; ele deve, portanto, respeitar as prescrições relativas ao dever e ao saber viver em sociedade, tanto em sua execução como nos objetivos que ele almeja e nas relações que estabelece. Em outras palavras, o trabalho deve ser feito de maneira socialmente responsável.

Vários administradores mostraram-se preocupados com as contribuições do trabalho para a sociedade. O fato de fazer um trabalho pouco útil, que não comporta nenhum interesse humano, em um meio ambiente onde as relações são superficiais, contribui para tornar o trabalho absurdo.

4. Um trabalho que tem sentido é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias

O trabalho é também uma atividade que coloca as pessoas em interação umas com as outras. Essa característica aparece de maneira consistente, o que é sinal de sua importância para a organização do trabalho. Vários administradores reportaram que um trabalho que tem sentido permite-lhes encontrar pessoas com quem os contatos podem ser francos, honestos, com quem se pode ter prazer em trabalhar, mesmo em projetos difíceis.

Um trabalho que tem sentido permite ajudar os outros a resolver seus problemas, prestar-lhes um serviço, ter um impacto sobre as decisões tomadas pelos dirigentes, ser reconhecido por suas habilidades e contribuições ao sucesso dos negócios. As satisfações podem ser adquiridas na

associação com os outros no trabalho e durante as trocas com os clientes, superiores e colaboradores. Nesse sentido, o trabalho permite passar por cima dos problemas existenciais, como a solidão e a morte.

5. Um trabalho que tem sentido garante a segurança e a autonomia

O trabalho está claramente associado à noção de emprego. O salário que ele propicia permite prover as necessidades de base, provê sentimento de segurança e possibilita ser autônomo e independente. Para a maioria dos administradores, ganhar a vida é sinônimo de ganhar o respeito dos outros e, assim, preservar sua dignidade pessoal aos olhos dos outros.

Isso não nos impede de ter que considerar as condições nas quais o trabalho realiza-se, pois elas são importantes aos olhos dos trabalhadores. Além do mais, para os administradores entrevistados, as exigências de desempenho e o estresse são os principais fatores que contribuem para deteriorar sua experiência no trabalho. Por isso, muitos procuraram um equilíbrio entre vida profissional e vida privada.

6. Um trabalho que tem sentido é aquele que nos mantém ocupados

O trabalho também é uma atividade programada, com um começo e um fim, com horários e rotina. Ele estrutura o tempo: os dias, as semanas, os meses, os anos, a vida profissional. É, assim, uma atividade que estrutura e permite organizar a vida diária e, por extensão, a história pessoal.

Isso é ainda mais marcante para os administradores que perderam seu emprego. Estes dizem que o trabalho é uma necessidade, uma dimensão importante de suas vidas, que lhes ajuda a se situar, que ocupa o tempo da vida e que lhe dá um sentido, sobretudo quando eles têm a possibilidade de escolher seu caminho e fazer qualquer coisa que esteja de acordo com suas personalidades e seus valores.

Da teoria à prática. No momento em que os administradores pensam em fazer mudanças nas organizações, deveriam projetar meios para valorizar o trabalho e lhe dar um sentido. No quadro, apresentamos uma síntese das características do trabalho e princípios de organização. Inspirados nos modelos mencionados no início deste artigo

Quadro: Características de um trabalho que tem sentido e princípios de organização

UM TRABALHO QUE TEM SENTIDO É UM TRABALHO QUE...	CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO	
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado	Finalidade	Clareza e importância dos objetivos. Utilidade, valor dos resultados
	Eficiência	Racionalidade das tarefas
É intrinsecamente satisfatório	Aprendizagem e desenvolvimento de competências	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa
	Realização e atualização	Desafios e ideais
	Criatividade e autonomia	Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas
	Responsabilidade	Feedback sobre o desempenho
É moralmente aceitável	Retidão das práticas sociais e organizacionais	Regras do dever e do saber viver em sociedade
	Contribuição social	Valores morais, éticos e espirituais
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Afiliação e vinculação	Trabalho em equipe
	Serviço aos outros	Relações do tipo cliente-fornecedor
Garante a segurança e a autonomia	Independência financeira	Salário apropriado e justo
	Saúde e segurança	Boas condições de trabalho
Mantém ocupado	Ocupação	Carga de trabalho adequada

e a partir de nossas pesquisas, esses princípios representam indicações concretas para organizar o trabalho.

Para que um trabalho tenha sentido é importante que quem o realize saiba para onde ele conduz; em outras palavras, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem o realiza.

Para que um trabalho seja satisfatório para quem o realiza, parece ser importante que ele apele para suas competências. Além disso, parece relevante que o trabalhador tenha a oportunidade de testar suas capacidades, com o objetivo de estimular suas necessidades de crescimento pessoal e seu senso de responsabilidade. Vários recursos podem ser considerados: a presença de desafios, a autonomia na administração das atividades e os mecanismos de *feedback* sobre o desempenho.

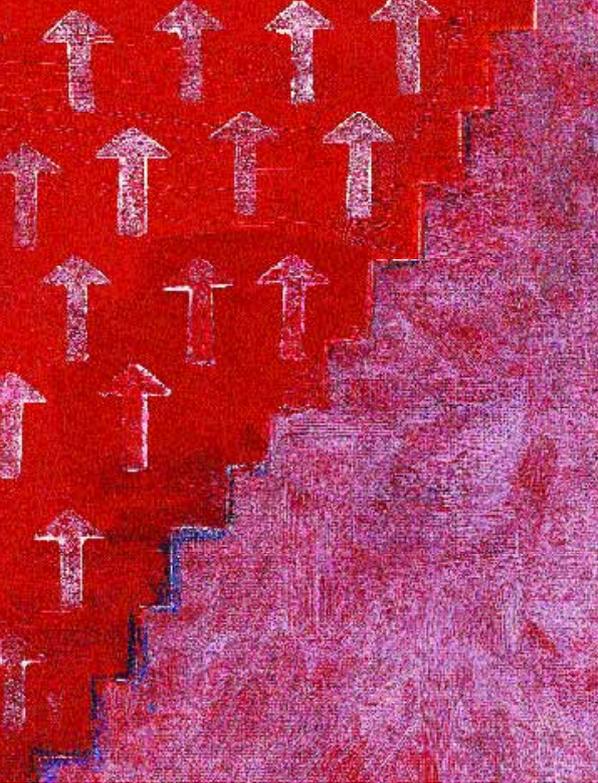
O trabalho deve se realizar segundo as regras do dever e do saber viver em sociedade e deveria ser inspirado pelos

valores morais, éticos e espirituais. Examinar as regras e os valores que subentendem as práticas sociais e organizacionais que envolvem o trabalho pode parecer supérfluo para alguns, mas isso é inevitável em um contexto de diversidade cultural e de promoção das liberdades individuais.

O trabalho em equipe e o desenvolvimento de relações positivas, do tipo cliente-fornecedor, são dois princípios que incentivam o desenvolvimento do sentimento de vinculação e de cooperação dentro dos grupos de trabalho.

Finalmente, deve-se procurar proporcionar aos trabalhadores os sentimentos de segurança e de autonomia necessários para seu desenvolvimento: os salários e as condições de trabalho devem ser estudados cuidadosamente.

Os momentos de transformação organizacional constituem uma oportunidade para reorganizar o trabalho de tal forma que a qualidade de vida e a eficácia organizacional sejam melhoradas.



RAE CLÁSSICO

Organizações e subdesenvolvimento

A associação entre desenvolvimento racional e modernidade, para os países ascenderem ao nível das grandes sociedades do Ocidente, parecia clara após a Segunda Guerra. Meio século depois, no entanto, são poucos os que cumpriram suas metas desenvolvimentistas. Teorias e projetos organizacionais praticados na época não alteraram o fato do mundo continuar, hoje, economicamente desigual.

por Carlos Osmar Bertero FGV-EAESP

Há três décadas, este autor publicou nas páginas da RAE um ensaio sobre a teoria das organizações e as sociedades subdesenvolvidas. Uma das linhas-mestras do texto original considerava que as organizações constituíam um instrumento de racionalidade que contribuiria para que as sociedades se “racionalizassem” - ou seja, que se ocidentalizassem, enriquecessem ou, no mote da época, se tornassem “desenvolvidas”.

Tal meta fora proposta após o final da Segunda Guerra Mundial ao mundo inteiro, não como algo apenas possível, mas também como algo atingível em relativamente pouco tempo. O horizonte temporal era bem mais curto e otimista do que o que hoje encontramos. Acreditava-se que se desenvolver não só era viável, mas poderia ocorrer a passo acelerado.

Em tal contexto, as organizações eram uma expressão da racionalidade

por serem dotadas de quadros profissionais. Administrar não era mais uma virtude herdada ou de conquista problemática. Poderia ser ensinada e substanciada em pessoas que teriam poder por serem profissionais.

As organizações seriam o instrumento preferencial para a administração apoiada em preceitos científicos. Apoiar-se-iam na crença firme, do século XIX e parte do século XX, de que era possível desenvolver a

administração como ciência baseada nos modelos originados no Ocidente a partir dos séculos XV e XVI.

À época, entendia-se a teoria organizacional como algo bem menos rico e complexo do que hoje. Falava-se em uma “teoria clássica”, fundada na burocracia de modelo weberiano e taylorista, no fayolismo e nas “relações humanas”.

Império da razão. Resta definir a própria racionalidade. No caso, entendia-se racionalidade como o atributo pelo qual a razão era coerente consigo mesma, eliminando procedimentos contraditórios. A seguir, teríamos o atributo da aplicabilidade, pelo qual o conhecimento não poderia ser desvinculado da ação. A racionalidade implicava o abandono da contemplação enquanto finalidade do conhecimento. Isso não significava eliminar o pensamento teórico, mas dizer que as teorias deveriam sempre estar voltadas ao entendimento da realidade, permitindo que se atuasse sobre ela.

Dessa forma, a racionalidade com a conotação de aplicação era o embrião do desenvolvimento tecnológico. Outro atributo fundamental da racionalidade era a capacidade de atingir objetivos claramente definidos, conquistar metas, transformar a realidade e não apenas entendê-la e explicá-la. Finalmente, era a capacidade de contribuir para o processo de acumulação do capital e enriquecimento, o que equivalia a desenvolvimento.

Sociedades atrasadas. A seguir, caracterizavam-se as sociedades subdesenvolvidas, termo que trocou de nome

ao longo dos tempos. Nos anos 1920, o termo usado era bem mais cruel. Falava-se em “sociedades anacrônicas” ou, simplesmente, “atrasadas” (*backward societies*). Na segunda metade do século XX, as designações começaram a mudar: subdesenvolvidas, de Terceiro Mundo, em desenvolvimento, de industrialização recente e, finalmente, sociedades - ou economias - emergentes, que hoje é o termo mais usual. A verdade é que as designações mudaram muito mais do que as sociedades designadas.

Essas sociedades caracterizam-se, em primeiro lugar, pela renda *per capita* insatisfatória para os padrões e aspirações das elites, tanto das sociedades subdesenvolvidas como desenvolvidas, e de toda uma tecnocracia internacionalizada. Em segundo lugar, eram sociedades predominantemente agrárias, com a maioria de suas populações nos campos ou em pequenas comunidades ou vilas. Em terceiro lugar, vinha o fato de nelas predominar uma visão de mundo e valores diferentes da sociedade do Ocidente - referência paradigmática de uma sociedade desenvolvida. Não que valores e visões do mundo próprias das sociedades desenvolvidas inexistissem nas subdesenvolvidas, mas eram pontuais e minoritárias, predominando nas elites empresariais, militares, tecnocratas e intelectuais.

Outra constatação é que as

sociedades subdesenvolvidas possuíam baixa densidade de organização: nelas as organizações eram menos abundantes do que nas desenvolvidas. Se estas servem ao desenvolvimento, a questão seria o que fazer para que as sociedades subdesenvolvidas viessem a aumentar sua densidade organizacional.

As demandas para serem atendidas teriam que considerar o seguinte:

- A subordinação do interesse individual, familiar, grupal e privado ao interesse geral ou da sociedade.
- A adesão a uma concepção de conhecimento que envolvesse o pragmatismo.
- O predomínio de relacionamentos baseados em neutralidade afetiva (*sine ira ac studio*), o que implicaria critérios voltados ao desempenho, à objetividade e ao mérito. Sociedades subdesenvolvidas eram vistas como campo propício ao nepotismo e ao patrimonialismo - relações incompatíveis com o desenvolvimento.
- A adoção da ação organizada, mais eficaz do que a ação de indivíduos ou de grupos.

Indagava-se, em conclusão, como as sociedades subdesenvolvidas poderiam “ascender” à condição de desenvolvidas. As considerações, à época, abriam-se em dois caminhos: o da mudança com ruptura, ou revolucionária, e o da mudança gradual.

Nos últimos 30 anos desfez-se o grande sonho de que a industrialização traria, em contrapartida, o desenvolvimento social e político.

A “tecnologia administrativa” é hoje um arremedo formado de modismos inconsistentes que vêm sendo há muito criticados.

A primeira prestigiava o político e passava pelo centralismo, pelo autoritarismo, pelo caráter oligárquico e subordinador da sociedade civil, e certamente implicava doses variáveis de violência e desrespeito.

A mudança gradual resultaria em processos mais lentos, apoiados no desenvolvimento das instituições. Sugeriria o transplante de organizações do tipo ocidental - como universidades, escolas técnicas e profissionais, empresas multinacionais, sindicatos e administração pública.

Nenhuma das soluções dispensaria as organizações, pois processos políticos do tipo revolucionário também podem lançar mão delas como forma de instrumentar seus propósitos.

Três décadas depois. A primeira coisa que se pode verificar é que o mundo continua dividido entre emergentes e os que já emergiram. Todavia, o horizonte temporal alterou-se substancialmente, talvez como resultado de um realismo maior. Que países de fato emergiram em meio século, desde quando as idéias “desenvolvimentistas” começaram a circular? Muito poucos. Talvez os “tigres” asiáticos, que têm enfrentado percalços, mas inegavelmente alteraram sua posição na estratificação das nações. A Coréia do Sul tinha em 1940 aproximadamente a mesma renda *per capita* do Brasil. Atualmente, tem o triplo da nossa. Todos aumentaram seus PIBs,

e também suas rendas *per capita* em termos absolutos, mas as distâncias relativas mantiveram-se e a estratificação entre nações não se alterou de forma significativa. Não se duvida hoje que é possível enriquecer, mas o processo é longo e envolve complexidades que no passado não eram percebidas ou consideradas.

O desenvolvimentismo cedeu lugar à globalização, que não teve o mesmo poder de sedução e mobilização do projeto de desenvolvimento de meados do século XX. A globalização teve, desde os primeiros momentos, críticos pouco originais: a velha esquerda, com o refrão do neo-imperialismo, que pode ser facilmente dispensada por falta de originalidade. Mas também céticos notáveis entre os críticos não marxistas. A globalização ainda é, em grande medida, um discurso ideológico e como tal não tem a contrapartida com ações coerentes. A retórica globalizadora é repetida por parceiros que continuam com práticas que estão na contramão de sua retórica.

O fim da racionalidade? Do ponto de vista da Teoria da Organização é que as mudanças foram mais significativas na segunda metade do século XX. O que se produziu e incorporou foi louvável e terminaram as simplificações. Porém, a mudança mais decisiva foi o abandono do próprio discurso da ciência e da racionalidade na administração.

Ninguém atualmente ousaria afirmar o caráter científico da administração. Menos ainda que ela tornar-se-ia análoga ao que aconteceu com as Ciências Biológicas, Geociências e ciências do tipo físico-matemático, onde a teoria desabrocha em potencial aplicabilidade que conduz ao desenvolvimento tecnológico.

A “tecnologia administrativa” é hoje um arremedo formado de modismos inconsistentes e que vêm sendo há muito criticados. No mundo acadêmico, qualquer pessoa dessa área será admirada por seu nível de consumo e capital de relações sociais, e não pela ciência que produz.

Porém, mesmo entre os profissionais da administração, o discurso da racionalidade perdeu impacto. Em parte pela própria visão do homem como animal racional - definição do humanismo clássico - ter sido erodida por fatos e teorias. Basta lembrar as psicologias do inconsciente, o existencialismo, o pós-modernismo e o reconhecimento da importância da dimensão cultural. O ser humano abriu-se para o emocional, o instintivo e o passional, tornando-se muito mais imprevisível e pondo fim às certezas da racionalidade.

Desgastou-se, igualmente, a idéia da organização como núcleo e instrumento da racionalidade. Essa era a tradição clássica da teoria organizacional. O próprio conceito weberiano de racionalidade instrumental encontraria nas organizações seu agente natural. As bases econômicas da teoria da organização também as confirmam enquanto agentes da racionalidade. Do ponto de vista econômico,

espera-se dos administradores e das organizações que sirvam de paliativo às imperfeições do mercado e que aumentem a racionalidade, ou seja, a eficiência (produtividade) e a eficácia.

Visões renovadas. Há 30 anos, o mundo era mais simples e o artigo publicado pela RAE, bastante ingênuo - no sentido kantiano de não ser suficientemente crítico. O modelo funcional burocrático, que serviu claramente de referência para aquelas considerações sobre as organizações, hoje é parcialmente um modelo em desprestígio entre os profissionais da administração. Na verdade, ele sobrevive com mais força do que muitos administradores e acadêmicos da área admitiriam, mas a maioria não gosta de identificar-se com ele.

As sociedades então subdesenvolvidas, hoje emergentes, sofreram igualmente muitas modificações, mesmo sem alterações substanciais na estratificação internacional. Seus problemas não terminaram, mas alteraram-se.

Acabou quase que inteiramente a visão de que elas eram agrárias e rurais. Entre as grandes sociedades emergentes, as maiores, a ter ainda substancial parte de suas populações em zonas rurais ou em pequenas vilas e comunidades, são a China e a Índia. O mundo pobre urbanizou-se e parte das sociedades subdesenvolvidas industrializou-se. Afinal, a expansão da malha industrial no mundo é responsável pelas alterações na produção industrial e no comércio internacional, e sem ela não se poderia explicar a aceleração do processo de globalização. Desfez-se o grande



sonho da industrialização como sinônimo de desenvolvimento econômico que traria, em contrapartida, o desenvolvimento social e político. Não só na economia dos países ricos, mas também nos países emergentes, a indústria perdeu importância relativa na composição da renda nacional. Hoje sabemos que se pode ser industrializado, até mesmo competitivo internacionalmente, porém permanecendo na condição de emergente.

Outros horizontes descortinam-se onde reside a vantagem competitiva dos países mais avançados. Situam-se na produção de tecnologia e na prestação de serviços que adicionam valor. Boa parte da produção industrial, prova de vanguarda econômica e tecnológica há pouco mais de meio século, hoje dilui-se em *commodities*, produzidas em diversos países do Terceiro Mundo. Atualmente, a lacuna a separar emergentes e desenvolvidos envolve conhecimento, educação, geração de tecnologia e busca de crescentes adições de valor.

O que possivelmente mais sur-

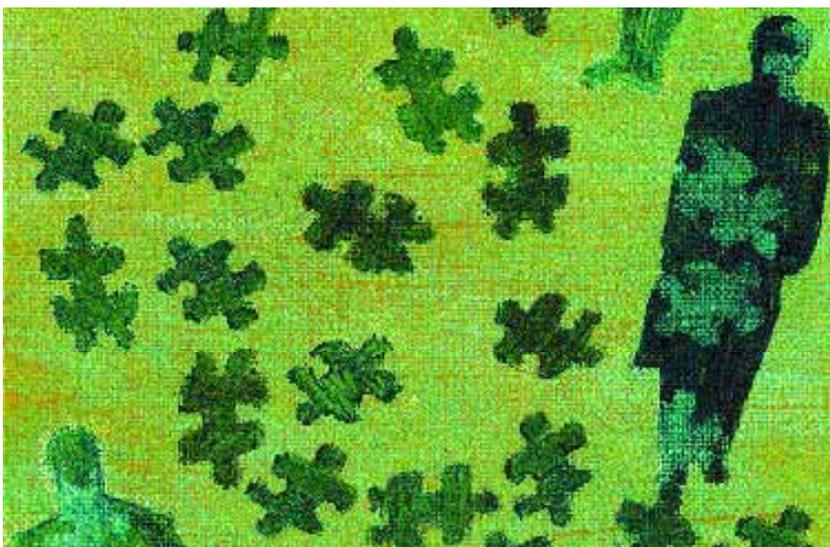
prende é o distanciamento com relação a valores e visões de mundo. O texto original pressupunha haver uma lacuna de valores entre sociedades desenvolvidas e subdesenvolvidas, mas que ela tendia à diminuição por uma aspiração universal de absorver sistemas econômicos, políticos e sociais do mundo ocidental. O artigo era claramente etnocêntrico. Os desdobramentos mostraram que a humanidade permanece culturalmente diversificada e que essas diferenças não desaparecerão em um futuro previsível, se é que um dia desaparecerão. Valores e visões de mundo continuam a existir, e não apenas para minorias fundamentalistas. As grandes culturas - como a islâmica, a hindu e a chinesa - continuarão a existir e não se ocidentalizarão no sentido de renunciarem a seus valores, estilos de vida e visões de mundo. Isso não significa que determinados aspectos de uma cultura não possam fascinar e atrair, mas outros podem ser rejeitados e rebatidos. O mundo todo admira e

fascina-se com a riqueza e o poderio tecnológico, militar e financeiro do Ocidente, mas não necessariamente com suas religiões, costumes e instituições políticas e sociais.

A dificuldade de ser brasileiro. Como tratou-se aqui, genericamente, de sociedades subdesenvolvidas, hoje emergentes, seria interessante concluir com algumas observações a respeito do Brasil. Os esforços de interpretação da cultura brasileira deixam claro que ser brasileiro sempre foi difícil, e continua sendo.

Afinal, a definição e a aceitação da identidade nacional vêm nos martirizando desde que a reflexão sobre o assunto começou. O brasileiro sempre esteve de costas para o Brasil e de frente para Portugal, Paris, Londres e, hoje, Nova Iorque. Nosso racismo manifesta-se especialmente pela insistência com que nos consideramos sempre mais brancos e europeus do que de fato somos. Convivemos mal com o fato de sermos um povo mestiço. A harmonia da fusão das raças nunca foi assumida com a mesma alegria e satisfação pela maioria como pregado pelo discurso de seus ideólogos. Querer ser desenvolvido sempre significou ser europeu, norte-americano e ocidental. Desejar ser ocidental (racional, desenvolvido, globalizado) e ser subdesenvolvido, emergente e mestiço, relutando em aceitá-lo, constitui o núcleo psicótico de nossa cultura.

O que resta de provocativo no artigo original é o fato do tema permanecer atual, embora com terminologia e contexto alterados.





PONTO DE VISTA

Conhece a ti mesmo!

Nunca se escreveu tanto sobre os dilemas e desafios que as empresas têm que enfrentar para serem vencedoras, ou pelo menos para se manterem vivas, no atual ambiente de negócios. Entretanto, o essencial para empresas e executivos é conduzir um processo profundo de auto-conhecimento, que lhes dê consciência da própria realidade organizacional. Só assim será possível empreender processos conscientes de transformação.

por **Edson Chiari Grottoli** Robert Bosh Ltda.

Termos como mudança organizacional, competitividade, melhores práticas, foco no cliente, qualidade total, entre outras, têm povoado as discussões de acadêmicos, empresários, gestores e consultores, quando não dos próprios funcionários, agentes comumente passivos no processo de transformação.

Existe a nítida sensação de que há sempre algo por fazer, de que sempre há alguém fazendo algo melhor e de

forma mais inovadora, de que a organização tem sempre uma lacuna importante a preencher para alcançar um nível de competitividade aceitável. Existe, afinal, uma sensação de angústia e tensão que pode ser apenas latente, mas que vez ou outra eclode em forma de crise nas organizações.

O que é real e o que é imaginário? Quanto dessa busca incessante pela melhoria não é apoiada no simples desejo de mudar, mesmo que

talvez nem haja uma razão para isso? Neste ensaio, procuro refletir sobre o que entendo que deve ser o foco primordial dos gestores que se confrontam com tais questões.

Modas e modismos. A utilização cada vez mais intensa de apoio externo - como consultorias ou como a aquisição e o uso de múltiplas metodologias - pode ser interpretada como uma confirmação da grande dificulda-

de que as empresas têm para diagnosticar efetivamente suas próprias carências, seja para solução de eventuais problemas de desempenho, seja para a interminável busca pela excelência.

Pode-se considerar que existe uma razoável parcela desse esforço empresarial que se enquadra na “crise de ansiedade” - ou seja, tenta-se fazer o que os outros estão fazendo porque parece ser bom ou porque simplesmente todos estão fazendo.

Mas até que ponto essa busca pela excelência não produz efeitos danosos nas organizações se a conduzimos sem a clara percepção do que é realmente necessário ou desejável?

O clima de melhoria constante e compulsória tem sido fortemente incentivado pela mídia e pelas consultorias, que veiculam e disponibilizam um enorme número de alternativas. Exemplos de metodologias e ferramentas costumam ser associados a casos de sucesso, reforçando sua atratividade. Os exemplos de fracasso, raramente mencionados, têm sido usados para reforçar a metodologia proposta ao apontar os erros da empresa em não segui-la religiosamente.

Por exemplo: investigações sobre o processo de decisão para implantação de sistemas integrados de gestão - os ERPs, ou *Entreprise Resource Planning* - identificam essa onda como mais um modismo gerencial, sob o qual os executivos vêm-se pressionados a inovar para fazer frente a desafios reais ou imaginários. Assim, cria-se um espaço para panacéias para todos os males e para a ação de gurus e curandeiros.

Não se deve esquecer que esse ambiente fluido, cheio de alterações e

Executivos e empresas vivem sob uma sensação perene de tensão e angústia, de que há sempre algo por fazer, de que sempre há alguém no mercado fazendo melhor ou mais rápido.

novidades, contribui para forjar na vida das pessoas um clima de excitação de um lado e de instabilidade constante de outro, o que produz mais males do que benefícios.

Portanto, discernir sobre a efetiva validade e necessidade da intervenção organizacional é um ponto-chave. Assumir desafios de transformação, realizando intervenções na organização, exige conhecimento profundo dessa mesma organização e de suas verdadeiras necessidades.

O imperativo da mudança. É claro que as empresas têm meios para identificar se estão ou não passando por uma crise ou se estão sendo superadas pelos concorrentes. Mas o ponto crítico ocorre quando o foco da discussão passa a residir na forma como as coisas são e como deveriam ser feitas na empresa - ou seja, quando a discussão volta-se para o interior da organização, envolvendo cultura e pessoas.

Em geral, a mudança é um ônus pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar e de criar significados para a própria vida. A mudança é um ônus mesmo quando existem promessas tentadoras de melhorias.

Um processo de mudança contém dois aspectos fundamentais e inseparáveis: de um lado, a novidade traz a visão do progresso, carrega a

noção de virtude e de fazer algo mais bem realizado, mas de outro lado significa a constatação de que alguma tecnologia, competência, sistema ou prática tornou-se obsoleta.

Também é característica da mudança uma certa falta de controle, visto que nem sempre todas as influências - especialmente as externas - podem ser manipuladas. É exatamente esse ponto que mais contribui para a insegurança no processo.

Para entender a mudança, é fundamental que se conheça a situação de momento, que se tenha efetiva consciência de como as coisas são realizadas na organização. Exatamente nesse ponto é que os gestores mais têm falhado, ao delegar tal tarefa a consultores, ou então ao adquirir e usar pacotes prontos.

Sucesso improvável. As empresas, ao serem criadas, têm uma grande clareza sobre como as coisas funcionam, pois possuem estruturas simples e a ligação entre os níveis de comando e execução é mais clara, direta e quase sempre marcada pelo contato pessoal. Essa condição transforma-se ao longo do tempo, à medida que a empresa cresce e se torna mais complexa .

Quantas vezes uma política ou um novo procedimento é implantado e produz exatamente os efeitos esperados? Quantas vezes um proce-

dimento e uma postura formalmente defendidos por todos da organização transformam-se em exemplos efetivos de comportamento? Quantas vezes uma consultoria consegue implantar com sucesso mudanças na organização? Poucas, certamente.

Uma pesquisa realizada em 1996 nos Estados Unidos revelou que quase 70% das empresas haviam enfrentado problemas não previstos ou efeitos colaterais em suas iniciativas de aperfeiçoamento organizacional, sendo que apenas 17% do total declaravam-se satisfeitas com seus processos.

Regras não escritas. Nas organizações existem regras escritas e regras não escritas. As regras não escritas permeiam toda a organização. Apesar de não serem formalizadas ou oficialmente reconhecidas, direcionam o comportamento das pessoas e desempenham um papel fundamental na forma como a organização comporta-se.

A existência de regras não formais ajuda a explicar o fracasso de muitos processos de transformação: as metodologias empregadas são normalmente apoiadas em regras oficiais, as quais se imagina que a organização utilize para funcionar. Assim, desconsidera-se como de fato as organizações operam.

O ponto crítico é o fato de que a organização oficial normalmente não reconhece as regras não escritas, ou não as considera nos processos de intervenção, esperando que os efeitos planejados ocorram automaticamente.

Em empresas pequenas, as regras não escritas estão na cabeça dos gesto-



res, mesmo que de uma forma empírica e intuitiva. Mas nas organizações complexas, de grande porte, essa sensibilidade é reduzida. Em tais contextos, os mais altos escalões isolam-se e perdem contato com a operação e os mecanismos internos de funcionamento da organização. Desconhecendo ou desconsiderando os efeitos não planejados de suas decisões, os gestores poderão colocar em risco o sucesso dos processos de transformação.

De volta ao básico. Em suma, argumento que a pressão pela excelência, ou por estar sempre atualizado nas últimas técnicas e metodologias gerenciais, tem afastado empresários e executivos dos princípios básicos que deveriam nortear sua gestão.

Devemos resgatar atitudes e comportamentos básicos que se perderam ou que são hoje pouco praticados.

Primeiro, devemos sempre nos lembrar que nenhum método, por mais estruturado que seja, prescinde de uma avaliação sensível e cuidado-

sa da realidade organizacional. É preciso estar presente, ir direto à fonte.

Segundo, é preciso que o gestor zele pela coerência entre seu discurso e sua prática. Adicionalmente, é preciso que a gestão tenha rosto e estilo, que seja clara e que diga a que veio.

Terceiro, é vital privilegiar a justiça e a transparência nas políticas e ações. Com isso, mesmo as ações duras e impopulares serão mais bem aceitas.

E, quarto, é essencial dar a palavra à equipe, tanto no crescimento quanto nos momentos de crise.

O conjunto desses fatores não constitui uma receita para o sucesso, mas ajuda a abrir o caminho para o conhecimento organizacional.

Antes de se render às tentações das novas metodologias e às soluções mágicas, sucumbindo à ansiedade pela mudança, é fundamental que o gestor assuma a tarefa para a qual ele existe de verdade: conhecer a organização que dirige. Nenhum agente externo, por mais capacitado que seja, poderá substituí-lo nesse papel.



PONTO CRÍTICO

Fascinantes business schools

Após os anos 1950, as business schools tornaram-se um produto de exportação. No novo ambiente econômico, a dimensão pedagógica apaga-se frente às preocupações mercantis e a corrida pela boa classificação ganha uma importância especial em um mundo onde os vencedores levam tudo. A luta hoje é para que a missão pedagógica não seja abandonada às empresas e para que se favoreça o espírito crítico.

por **Ibrahim Warde** Universidade da Califórnia, em Berkeley

TRADUZIDO POR GUSTAVO A. MAIA JR., PARA O "LE MONDE DIPLOMATIQUE", DO BRASIL, ED. MAIO/2000 INTERNET.

Se há uma disciplina universitária que se pode tranquilamente associar aos Estados Unidos, país cujo presidente Calvin Coolidge dizia que "o grande negócio são os negócios", é a administração de empresas. Dentre os cursos de graduação, a Administração constitui a especialidade mais popular. Em nível de mestrado, algo como 90 mil diplomas *Master in Business Administration* (Mestre em Administração de Empresas) - MBA -

são conferidos a cada ano. O canudo das universidades mais reconhecidas constitui a via real para os cargos de direção e os altos salários.

As primeiras escolas de comércio remontam ao final do século XIX, mas foi apenas após a década de 1950 que as *business schools* tornaram-se um produto de exportação. Na euforia do Plano Marshall e das multinacionais, a administração à moda norte-americana, com seu profes-

sionalismo e sua busca pela eficiência, fez sua aparição na Europa. O Instituto Europeu de Administração de Empresas - Insead - veio à luz em 1959 graças à ajuda de fundações norte-americanas. Fundado por oriundos da Faculdade de Administração de Harvard, ele se encarrega com sucesso de aclimatar os métodos praticados nos Estados Unidos, ensinando a partir de casos estudados em Harvard.

Os anos dourados. Durante a década de 1960, as *business schools* norte-americanas conheceram sua primeira era dourada. Em *Le défi américain*, publicado em 1968, Jean-Jacques Servan-Schreiber conclamou a Europa à “adoção vigorosa dos métodos de administração moderna” e citava Robert McNamara (que fora aluno e professor na Faculdade de Administração de Harvard, antes de se tornar chefe da indústria automobilística Ford, e, em seguida, secretário da Defesa durante a guerra do Vietnã): “a administração é, no fim das contas, a arte mais criativa, uma vez que depende do talento humano. E é a via pela qual a mudança social, política, econômica e tecnológica é transmitida, de maneira racional e efetiva, para a sociedade.”

Na mesma época, o presidente Georges Pompidou convocou as empresas francesas a aprenderem as técnicas “do marketing e do gerenciamento”. Na Europa, como no resto do mundo, nasceram as *business schools*. E as grandes escolas francesas de comércio empreenderam uma reforma completa de sua pedagogia: novas matérias, professores em tempo integral e generalização do uso de estudos de caso. Por vezes, seus diplomados mais ambiciosos optavam, mesmo que viessem a seguir cursos quase idênticos, por passar dois anos mais no outro lado do Atlântico para complementar sua formação.

No banco dos réus. Quando o declínio industrial norte-americano confirmou-se, com a ascensão de países como Japão e Alemanha - que

não conheciam a formação em MBA, a administração à moda norte-americana passou ao banco dos réus. Um artigo da *Harvard Business Review* estabeleceu mesmo uma relação de causa e efeito entre o ensino de gestão - especialização excessiva, muito abstrata e pouco internacional - e a baixa competitividade da indústria norte-americana. A formação em MBA incentivara a reflexão a curto prazo e privilegiara a virtuosidade no marketing e nas finanças às custas das atividades de produção e de inovações tecnológicas.

Essa discussão teve por efeito convencer todas as escolas de Administração a realizarem reformas em seu ensino. A partir daí, reformas e reestruturações tornaram-se a ordem do dia por toda a parte. Porém, mesmo sob fortes críticas, a formação em MBA continuava a se portar bem - a julgar pelos números de demandas de admissão e pelo nível dos salários - tanto no mercado interno quanto como produto de exportação. E nas escolas abundavam recursos, gerados tanto pela proliferação de programas mais e mais caros como por uma obsessiva coleta de doações.

Isso porque o interesse pelo mundo dos negócios não diminuía. Como observa o jornalista Nicholas Lemann: “nos anos 1950, os melhores estudantes das universidades norte-americanas

queriam trabalhar para a CIA. Os da década de 1960 escolhiam os Voluntários da Paz, os da década de 1970, Ralph Nader, e os da década de 1980, o banco de investimentos First Boston. Hoje, o mundo dos negócios representa para os estudantes um mundo apaixonante, essencial e heróico - aquilo que ninguém no mundo universitário poderia imaginar há apenas uma geração”.

Uma expansão irresistível.

No começo da década de 1990, as duas grandes universidades britânicas de Oxford e Cambridge, templos da educação clássica, renderam-se, inaugurando suas próprias escolas de Administração. Na França, desde instituições como a Faculdade Nacional de Pontes e Estradas (*École Nationale des Ponts et Chaussées*) até o Instituto de Estudos Políticos de Paris (*Institut d'Études Politiques de Paris*) criaram seus MBAs. O fenômeno é mais evidente ainda na Europa Oriental, na ex-União Soviética, na América Latina e na Ásia. Com a queda do comunismo, os avanços do neo-liberalismo e os discursos sobre o fim da história e o triunfo do mercado, a expansão do modelo MBA parece irresistível.

No seio da economia global, duas forças maiores influem sobre o “mercado” das *business schools*: os órgãos de reconhecimento dos cursos e as listas de classificação. Nos Estados

A administração é a arte mais criativa, pois depende do talento humano. É a via pela qual a mudança política e econômica é transmitida para a sociedade.

Unidos, é a Associação Americana de Faculdades de Administração Colegiadas (*American Assembly of Collegiate Schools of Business – AACSB*) que, desde 1916, confere os títulos de qualidade. Na Europa, entidades similares foram recentemente constituídas, em particular a Fundação Européia do Desenvolvimento da Administração (*European Foundation of Management Development – EFMD*), sediada em Bruxelas, que lançou a norma Sistema Europeu de Melhoria da Qualidade (*European Quality Improvement System – Equis*). Mas o título de reconhecimento europeu perdeu seu atrativo desde que a Faculdade Superior de Ciências Econômicas e Comerciais (*École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales – Essec*) –, logo em seguida acompanhada por outras instituições européias, obteve o certificado AACSB em 1997.

Listas polêmicas. A corrida pela classificação ganha uma importância especial em um mundo onde os vencedores levam tudo. O exercício pode parecer, contudo, arbitrário, mesmo insignificante, enquanto ele constitui-se em julgar os programas situados em países diferentes, onde nem os sistemas educacionais nem os níveis salariais são compatíveis. Os critérios habituais - salários médios após a saída, número de ofertas de emprego por

número de diplomados, seletividade do recrutamento, porcentagem de professores titulares de doutorado, avaliação dos reitores, dos empregadores ou dos próprios estudantes - são, além disso, frouxos, mutáveis e subjetivos. Amplas campanhas de relações públicas são executadas junto a quem elabora as listas - e que realmente adora mexer nas coisas, rebaixar um valor correto ou dar uma chance a um programa pouco conhecido. Invocando uma lista em vez de uma outra, cerca de uma centena de *business schools* norte-americanas vangloriam-se de fazer parte das “*top ten*”. Algumas classificações - em particular, as da *Business Week*, da *U.S. News and World Report* e do *Financial Times* - revestem-se, entretanto, de uma importância considerável para as escolas, pois, em um universo obcecado por números, elas influem sobre o nível dos salários e permitem atrair os melhores estudantes do mundo, assim como os mais prestigiosos professores.

Nesse novo ambiente, a dimensão pedagógica apaga-se frente às preocupações mercantis. O “valor” de uma formação é dado na proporção do investimento realizado. Como as faculdades de Administração têm sido freqüentemente acusadas de não serem geridas como empresas, o “*nec plus ultra*” consiste em ver o estudante

como um consumidor e o estabelecimento escolar como um fornecedor de serviços. Somente é levada em conta a satisfação dos clientes, cada vez mais exigentes e que, em um contexto econômico favorável, batem o pé de impaciência. Querem, antes de tudo, que as escolas aumentem seu valor para o mercado - até que elas os ajudem a criar suas próprias empresas.

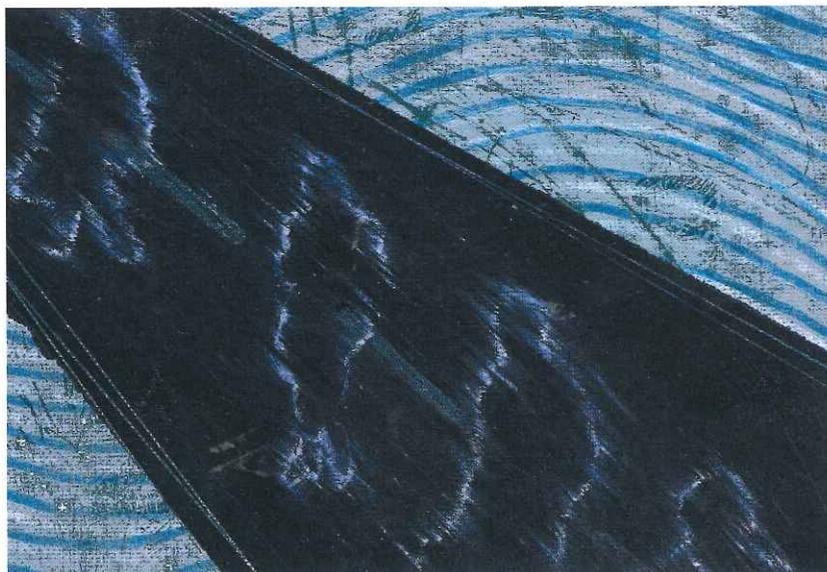
Recurso à especulação. Sob o pretexto de responder à demanda do mercado, inúmeras instituições estão engajadas em uma estratégia de crescimento em todas as direções, criando novos programas, alianças e contatos no exterior. Mas a internacionalização a todo o vapor faz-se em sentido único. É verdade que professores norte-americanos lecionam em *campi* estrangeiros, porém raramente tentam compreender os negócios locais. O reitor da *Yale School of Management*, Jeffrey E. Garten, pergunta-se se a multiplicação desses programas “*não seria motivada antes de tudo pela vontade de gerar receitas, de imitar o que fazem as escolas concorrentes, ou de poder se gabar na mídia pelo número de programas criados no estrangeiro, ao invés de motivada por considerações estratégicas, refletidas sobre a missão pedagógica das escolas.*” Cabe ainda ressaltar que nenhuma das grandes *business schools* norte-americanas requer o domínio de uma língua estrangeira, nem oferece - já que se aceita um modelo único e de vocação universal - um ensino de administração comparada.

Para financiar seu crescimento, as escolas recorrem à especulação no levantamento de recursos. A divulgação

**A internacionalização faz-se em um sentido único.
Nenhuma das grandes business schools norte-americanas
requer o domínio de uma língua estrangeira.**

de uma importante doação incita as escolas concorrentes a superar esse valor. Recentemente, essas campanhas bateram todos os recordes, graças, em parte, aos espetaculares ganhos nas bolsas de valores. As redes de ex-alunos passam também a contribuir. E os doadores mais generosos - com US\$ 20 milhões e cifras superiores - podem até conseguir que a instituição recipiente da doação passe a levar seu nome. Os nichos mais lucrativos, tais como o da formação permanente, geram uma parte gradativamente crescente das receitas das escolas: o célebre programa de Administração Avançada de Harvard custa, por um período de nove semanas, US\$ 40,5 mil. O enriquecimento rápido de certas instituições deixa prever que elas passarão, em breve, de uma lógica imobiliária (elas constroem porque sobram recursos) para uma lógica hoteleira (novos quartos estudantis devem ser ocupados), com rebaixamento no tocante à seletividade ao nível do ensino.

Excesso de especialização. Os professores, tão apegados à mudança quando se trata de impô-la aos outros, aferram-se a seus privilégios e, em particular, à sua estabilidade. Respondem dessa forma a uma lógica diametralmente oposta àquela do mercado, na qual a segurança no emprego depende do desempenho, além de nada garantir que esses professores produzam conhecimentos úteis às empresas. Pois, para obterem seus títulos nos estabelecimentos mais prestigiosos, eles devem, sobretudo, fazer valer entre seus pares a qualidade de sua pesquisa teórica. Ocorre que o excesso de especia-



lização, assim como o desejo de parecer “científico”, proíbem tanto a transversalidade quanto a legibilidade. As revistas especializadas transbordam tanto de artigos abstratos - que respondem com bastante rigor a questões inúteis - quanto de artigos empíricos - que contam meticulosamente as migalhas de pão.

Uma vez donos de seus títulos, os professores tendem a ceder aos encantos do mundo exterior. Consultorias, conferências e seminários são bem melhor remunerados que o magistério e a pesquisa. Os *superstars* do sistema, que contribuem para a notoriedade das escolas, podem vender seus serviços por somas que chegam aos US\$ 90 mil por dia. Resultado: como assinala o reitor Garten, “*é exatamente quando há uma urgente necessidade de melhor compreender o mundo dos negócios que o ensino degrada-se*”. Para tentar remediar a situação, os professores da Faculdade de Estudos Superiores Comerciais (*École des Hautes Études Commerciales*) reafirmaram em 1994 que a missão pedagógi-

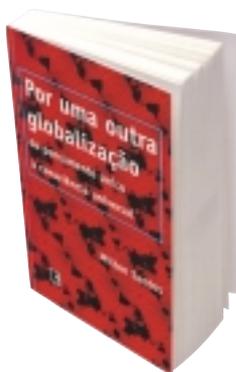
ca não deve ser abandonada às empresas e que a escola deve priorizar o espírito crítico, a deontologia, a transversalidade e a dimensão social.

Mesmo não possuindo os mesmos recursos de suas co-irmãs norte-americanas, certas instituições européias podem estar em vias de inovar. Segundo o professor Henry Mintzberg, da *Universidade McGill* (em Montreal, no Canadá) e do Insead, “*95% das iniciativas interessantes em matéria de formação em Administração são produzidas na Europa, em especial na Grã-Bretanha*”. Não parece, apesar disso, que o mercado do ensino tenha sido afetado. Mesmo após ter tentado uma fórmula de escolaridade original, alternando estudos e empresa, a Universidade de Cambridge alinhou-se às normas do MBA convencional. E na mais recente classificação das cem melhores *business schools* mundiais, efetuada pelo *Financial Times*, somente duas instituições européias, o Insead e a *London Business School*, figuram entre as dez primeiras.

Globalização questionada

Dois intelectuais produziram duas perspectivas contrapostas e instigantes. Ambas são fundamentais para entender o fenômeno mais importante de nossos dias.

Por Ana Paula Paes de Paula IFCH-Unicamp



**Por uma outra globalização:
do pensamento único
à consciência universal.**
Milton Santos
Editora Record



**Mundo em descontrole:
o que a globalização está
fazendo de nós.**
Anthony Giddens
Editora Record

Assunto polêmico e relevante, a globalização vem desafiando os intelectuais contemporâneos. Octavio Ianni, David Held & Anthony McGrew, Zygmunt Bauman, Paul Hirst & Grahame Thompson figuram entre os que se aventuraram a escrever sobre o assunto, contribuindo para o debate que já dura mais de uma década. Entre os lançamentos mais recentes, as obras de Milton Santos e de Anthony Giddens destacam-se, pois expressam visões instigantes e contrapostas do fenômeno globalizante.

O livro do brasileiro Milton Santos é uma compilação de seus diversos trabalhos acadêmicos e jornalísticos. O autor realiza um visível esforço para articular seus argumentos sobre a globalização de forma agradável para o leitor. O resultado é um livro consistente, no qual Santos democratiza seu pensamento.

Na visão desse geógrafo, a globalização simboliza o auge do processo de internacionalização do mundo capitalista e pode ser explicada por meio dos seguintes fatores: a unicidade da técnica, a convergência dos momentos, a cognoscibilidade do planeta e a existência de um “motor” único na História, representado pela mais-valia globalizada.

Nesse contexto, emergem três visões da globalização: fábula, perversidade e

possibilidade. A globalização como fábula está relacionada aos mitos que a cercam, como a aldeia global, a contração do espaço e do tempo, a velocidade do cotidiano e a desterritorialização. Na sua opinião, uma vez que a interação global é mediada pelas tecnologias de informação e o acesso a estas é desigual, a aldeia global é parcialmente verdadeira. A globalização como perversidade é o mundo tal como ele é. Para Santos, o caráter perverso da globalização baseia-se em duas violências: a tirania da informação, expressa no modo como ela é distribuída à humanidade, e a tirania do dinheiro, que representa o motor da vida econômica e social. Essas violências são os alicerces do pensamento único e fundam um novo totalitarismo, cujas bases são competitividade, consumo e confusão dos espíritos - o globalitarismo.

O autor acredita que essa evolução perversa tem limites e afirma que há possibilidade de uma outra globalização. Em sua visão, não se trata apenas de uma utopia. A emergência de contra-racionalidades que buscam soluções centradas no homem comprova a existência de condições objetivas e intelectuais para superar a tirania do dinheiro e da informação.

As opiniões de Santos são ponderadas, lúcidas e, dentro dos limites possí-

veis, otimistas. Argumentando que um projeto alternativo nacional baseado nas mesmas técnicas hoje utilizadas pelo capital viabilizariam uma globalização mais humana, o autor convida o leitor para um debate civilizatório, evidenciando que temos controle sobre nosso mundo e que a globalização perversa não é irreversível.

Já a obra do inglês Anthony Giddens é constituída por manuscritos revisados de conferências Reith realizadas para a BBC em 1999. A leitura é mais inteligível para quem conhece sua trajetória intelectual, uma vez que Giddens retoma superficialmente várias idéias defendidas em outras obras suas. Além disso, o leitor que busca uma visão abrangente do sociólogo sobre a globalização pode se decepcionar, já que os capítulos não estão articulados e a elucidação dos argumentos deixa a desejar.

Para o autor, o mundo em descontrole e a velocidade das mudanças atuais são verdades incontestáveis, de forma que a realidade está desmentindo a concepção marxista de que a ciência e a tecnologia poderiam tornar o mundo mais estável e ordenado. Estas duas constatações são suficientes para demonstrar que suas visões são opostas ao pensamento de Milton Santos, já que o geógrafo questiona o descontrole e argumenta que a democratização e humanização das técnicas transformariam o mundo que nos cerca.

A posição de Giddens é congruente com um argumento central que orienta seu pensamento: nunca seremos senhores de nossa própria história. Em sua visão, o mundo em descontrole é um fenômeno natural, e tudo que podemos fazer para amenizar a situação é aprimorar a condução imprecisa.

Ao contrário de Milton Santos, Giddens não admite a hegemonia do econômico e afirma que a globalização é apenas parcialmente ocidentalizada, uma vez que estaria se tornando cada vez mais descentralizada, não estando submetida ao controle de nenhum grupo de nações ou empresas. O sociólogo reconhece que as estatísticas são desalentadoras, mas não atribui a culpa aos países ricos e alerta para a necessidade de reconhecer a “contramão” da ocidentalização, como a “colonização inversa”, presente, por exemplo, na latinização de Los Angeles.

As opiniões de Giddens geram inquietações pelo eurocentrismo e pelo modo como ele escapa à discussão crítica valendo-se de relativizações. Seu tom otimista é pouco convincente tendo em vista que suas considerações minimizam as conseqüências humanas da globalização. Ainda, assume a vitória do cosmopolitismo sem avaliar conflitos, escolhas éticas e obstáculos para essa transição histórica.

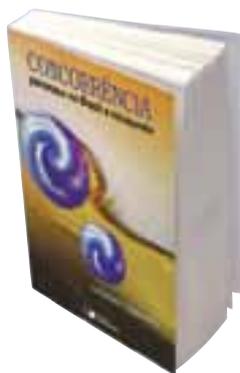
Os argumentos desenvolvidos por Giddens são coerentes com sua produção e posição intelectual, mas o desconcertante é que o seu pragmatismo pode parecer ao leitor mais ilusório que a utopia defendida por Milton Santos.

“ *Enquanto Milton Santos advoga a hegemonia do econômico, Anthony Giddens argumenta que a globalização estaria se tornando mais descentralizada, fora do controle de nações e empresas.* **”**

O futuro do Cade

O ex-presidente do Conselho Administrativo de Defesa Econômica, analisa os rumos do organismo que presidiu durante oito anos, e entra no debate sobre o anteprojeto de criação da agência de defesa do consumidor e da concorrência.

Por Paulo Furquim de Azevedo UFSCar



Concorrência: panorama no Brasil e no mundo
Gesner Oliveira
Ed. Saraiva

Como seria bom ouvir a história contada por seus próprios atores. Entretanto, infelizmente, nem sempre esses atores têm tempo ou oportunidade de dedicarem-se à narrativa. O livro de Gesner Oliveira “*Concorrência: panorama no Brasil e no mundo*” é uma feliz exceção. Nele o autor trata, essencialmente, do sistema brasileiro de defesa da concorrência, que não só foi por ele presidido por oito anos, como também colocado na ordem do dia da política pública e das estratégias empresariais. Durante o período em que Gesner presidiu o Cade, o organismo cresceu em número de julgados, em produtividade, em recursos disponíveis e, em especial, em notoriedade.

O livro está estruturado em sete capítulos, cuja espinha dorsal é a discussão do modelo de desenho institucional da defesa da concorrência no Brasil. Em síntese, o livro reúne quatro temas centrais para a definição da configuração do sistema brasileiro de defesa da concorrência, que povoaram as discussões sobre o assunto na década de 90: a) as particularidades de uma economia emergente (Capítulo 1); b) a crescente integração comercial, no âmbito do Mercosul e da OMC (Capítulos 2 e 3); c) a definição de competências entre a agência de defesa da concorrência

e as agências regulatórias setoriais, que tiveram grande impulso após a privatização dos serviços de utilidade pública (Capítulos 4 e 5); e d) a relação entre investimento estrangeiro e defesa da concorrência (Capítulo 6). Finalmente, o Capítulo 7 reúne os argumentos desenvolvidos nos capítulos anteriores para uma finalidade de ação: uma crítica ao Anteprojeto de Criação de Agência de Defesa do Consumidor e da Concorrência e a proposta de um modelo alternativo.

A experiência e a formação teórica qualifica Gesner como observador diferenciado do sistema brasileiro de defesa da concorrência. Entretanto, o que aqui predomina não é o autor-observador, mas o autor-ator com o propósito de modificação de seu objeto de análise. No Capítulo 4, o livro alcança maior sofisticação quando a defesa da concorrência incorpora sua relação com as agências regulatórias setoriais. São apresentadas cinco possíveis configurações institucionais definidas pelo tipo de regulação e pelo agente responsável por conduzir a regulação. Como passo seguinte, o autor desenvolve os critérios para a escolha da configuração institucional adequada, explorando diversos *trade-offs* - como o risco de captura, as economias de escala e escopo, e o custo

burocrático. Conclui-se que é desejável a fusão entre SDE, SEAE e Cade, cujas rotinas administrativas são similares, e indesejável a formação de uma superagência, reunindo as diversas agências regulatórias setoriais, uma vez que o conhecimento específico necessário para cada uma delas reduziria os ganhos da fusão.

No Capítulo 7, o livro atinge o objetivo do autor-ator capaz de convencer o leitor das falhas do Anteprojeto de Criação da Agência de Defesa do Consumidor e da Concorrência. Chama à atenção a preocupação com a história da defesa da concorrência no Brasil. Sua proposta preserva a “Marca Cade”. Apesar de cerca de 30 anos de sua existência, a sigla era, no início da década de 1990, desconhecida. A notoriedade veio em casos como os da Kolynos-Colgate e da Ambev, e, também, pelo esforço de Gesner.

Essa notoriedade é fundamental para disciplinar as práticas anticompetitivas que venham a ferir a legislação. Mais interessante que o número de julgados, é a disciplina incutida nos negócios que evitariam práticas possivelmente rejeitadas pelo Cade. Nesse sentido, a notoriedade carrega duas dimensões: a) sua disseminação entre os atores econômicos; e b) a reputação associada à jurisprudência que se desdobra na consistência das decisões e em seu perfil. Essa é uma escolha complexa, pois deve lidar com o *trade-off* do risco de aprovar uma operação que deveria ser rejeitada e de bloquear outra que deveria ser aceita.

Entre essas duas dimensões, a atuação mais expressiva do Cade foi a disseminação da “cultura da concorrência”, o que implica a inclusão da restrição institucional no universo das estratégias empresariais. Além disso, aumentou a consistência das deci-

sões com a sofisticação dos argumentos nos votos e pareceres e a elaboração de um referencial de análise das transações.

É importante destacar a queda de intervenção em atos de concentração, o que significa que diminui a restrição às estratégias empresariais e à reestruturação produtiva. Enquanto a visibilidade da defesa da concorrência é positiva, o mesmo não pode ser dito da redução da taxa de intervenção, ou seja, de uma jurisprudência mais permissiva. Não criar obstáculo está associado ao risco de uma prática indesejável. Aprovar tudo, elimina o benefício da defesa da concorrência. Há um grau ótimo de permissão que atenua ambos os riscos. Dados recentes do Cade mostram, todavia, maior preocupação em evitar o bloqueio de uma operação que deveria ter sido aprovada, o que pode indicar uma jurisprudência permissiva.

O livro é referência aos que participam da reestruturação desse sistema. Há, contudo, questões relevantes não aprofundadas. Entre elas, a periodicidade de mandatos, a aplicação de decisão colegiada e as características de *enforcement* de decisões, sobretudo nos compromissos de desempenho. De qualquer modo, trata dos problemas mais relevantes e polêmicos quando o modelo de agência reguladora está sobre a mesa.

“ A atuação mais expressiva do Cade foi a disseminação da “cultura da concorrência”, o que implica a inclusão da restrição institucional no universo das estratégias empresariais. ”