RAE executivo

Entrevista
Luiz Carlos Bresser Pereira

Artigos
Falso e legítimo da privatização

Marketing etnográfico

Estimulo e coligação organizacional

Labirinto high-tech

Alvo sob controle



É bom fazer negócios no Brasil?

Estrutura organizacional para P&D

Empreendedorismo e empreendedorismo

Editorial:

Nos Estados Unidos, pátria-mãe do management, presidente após presidente da Academy of Management - a principal organização de professores e pesquisadores da área - menciona em seu discurso anual o incômodo com o impacto quase nulo que a academia tem na prática gerencial e a necessidade de gerar mais trabalhos que tragam contribuições para a prática administrativa.

De seu lado, muitos executivos continuam a cultivar com fervor místico novas panacéias gerenciais, de conteúdo duvidoso e benefício incerto. Como já demonstraram inúmeras pesquisas, eles comumente as adotam para não ficar "fora da onda" e para parecer modernos. Em suma: muita cerimônia e pouca substância. Com isso, o vazio de conteúdo é preenchido por material produzido e consumido em ritmo de fast-food.

Pesquisadores vêem pesquisas exemplares como investigações de qualidade, realizadas em ciclos longos e com abundância de informações. Pesquisas de qualidade, em seu entender, representam mais que soluções para problemas de curto prazo e são focadas em aspectos mais básicos do discurso e da atividade gerencial.

Executivos vêem pesquisas exemplares começando com uma explicação da realidade empresarial, escritas de forma curta e objetiva, e identificando implicações para a ação gerencial. As implicações devem levar a recomendações explícitas para resolver problemas. Pesquisas exemplares também geram impactos positivos sobre o desempenho.

Nem toda pesquisa acadêmica deve ser aplicada. Deve existir lugar para pesquisa rigorosa, de ciclo lento, feita com o propósito de elevar os patamares do conhecimento. Mas também deve ser aberto mais espaço para a pesquisa aplicada, que cruza disciplinas, mais preocupada com a aplicação do conhecimento e com a finalidade prática.

Em certos pontos, pesquisadores e executivos concordam: pesquisas relevantes devem ser originais e inovadoras, revelar problemas não percebidos, ter objetivos claros, desafiar o conhecimento estabelecido, devem ser passíveis de generalização, ter recomendações baseadas em dados reais e devem trazer muitas idéias novas. Para que isso ocorra, é necessário construir parcerias duradouras entre pesquisadores e executivos, sustentadas por suas respectivas instituições.

É lugar-comum afirmar que a inovação - em produtos, processos e gestão - é fonte de vantagem competitiva para as empresas. Boa razão para fomentar tais parcerias.

Boa leitura!

Thomaz Wood Jr.
Diretor e Editor



ENTREVISTA

Luiz Carlos Bresser Pereira

Desde 1963, Luis Carlos Bresser Pereira combina a atividade docente na FGV-EAESP com funções executivas e com diversos cargos de governo. Foi ministro da Fazenda (1987) do governo José Sarney e ministro da Administração e Reforma do Estado (1995-1998) do governo Fernando Henrique Cardoso. Nesta entrevista concedida à RAE-executivo, Bresser Pereira fala sobre os escândalos financeiros ocorridos nos Estados Unidos e sobre a formação de executivos naquela país e no Brasil.

por Sérgio Goldbaum e Mário Aquino Alves FGV-EAESP

O senhor vê relação entre os escândalos contábeis nos EUA e o momento político ou a formação de executivos naquele país?

L: Os escândalos contábeis estão muito proximamente relacionados à forma pela qual se ensina economia e administração de empresas nos EUA. Apesar dos cursos de ética, dos congressos de ética etc., o que se ensina nos cursos de Economia e Administração é profundamente antiético. É um tipo de ensinamento "neoclássico", que parte do pressuposto de que todos os indivíduos são motivados exclusivamente por interesses econômicos, que defendem exclusivamente seu próprio interesse e que é assim que as coisas devem ser, já que não há

nenhuma outra alternativa. Toda idéia de que o cidadão, especialmente o que atua na vida pública e social, possa ter outras motivações, como, por exemplo, o interesse público, o respeito a princípios éticos, aos valores comuns da sociedade, tudo isso é rebaixado, quando não pura e simplesmente negado. É difícil você não relacionar os recentes escândalos contábeis nos EUA a essa deterioração ética.

Seriam também os escândalos um efeito colateral do avanço da economia e do utilitarismo exacerbado sobre dimensões não estritamente econômicas da vida, como as relações interpessoais?

L: Sem dúvida. O pressuposto da maximização dos interesses é razoável em problemas estritamente econômicos. Por outro lado, o que a chamada Escola da Escolha Racional faz é trazer para a ciência política os mesmos princípios da economia e afirmar que os agentes – os políticos – só têm duas motivações: a corrupção ou a vontade de serem reeleitos. Não existe a terceira alternativa, de que estejam voltados ao interesse público. Há exceções, claro, mas você pode imaginar o tipo de desastre em que isso resulta. Isso não quer dizer que os grandes intelectuais que adotam essas teorias sejam desonestos. São pessoas da maior qualidade, certamente, mas seus seguidores, os que só vêem a coisa em sua parte prática e aplicada, os que Marx chamava de seus epígonos, são os que usam a teoria de forma violentamente utilitarista.

> O único jeito de termos cursos de MBA comparáveis aos cursos no exterior é competir. Temos de ter como *benchmark* os melhores cursos estrangeiros e fazer tão bem quanto eles.

Mas a realidade de mercados muito competitivos não obriga os agentes a agirem em interesse próprio?

L: Os agentes, no processo de competição econômica, agem de forma a maximizar seus interesses econômicos. Isso é basicamente correto. Essa é a lógica do mercado. Agora, quando isso atinge a vida em todos os seus aspectos e quando isso permite aos agentes, mesmo na atividade econômica, pensarem algo como "se eu tenho que defender meus interesses econômicos, vou defendê-los até contra os padrões éticos" aí já não estamos mais na economia neoclássica. E, "como o sistema legal está furado, e a possibilidade de eu ser pego e punido é muito pequena", então "farei tudo o que estiver a meu alcance para defender meus interesses". Esse tipo de comportamento, que é contrário a tudo o que foi a formação básica da sociedade norte-americana, mas que hoje é dominante nos EUA, reflete-se em todas as instituições norte-americanas, e não só no escândalo da Enron. Os EUA são hoje, em relação à Europa, no plano político institucional, um país atrasado. Um país muito injusto, muito desigual, ainda que um país muito avançado economicamente. Politicamente, eticamente, é um desastre.

O que deu errado nos EUA também pode acontecer no Brasil?

L: Mas é claro, se aceitarmos docemente esse tipo de ideologia, como temos aceitado, se continuarmos a pensar que nosso padrão é os EUA, se continuarmos a dizer que Constituição boa é a norte-americana e ruim é a nossa. Na Constituição norte-americana, que foi feita sob um quadro de escravismo, a discriminação racial só pôde ser considerada inconstitucional graças a uma interpretação moral da Constituição. Uma interpretação formal, jurídica, da Constituição não permitiria isso. Nossa Constituição pode ter defeitos, é excessivamente detalhista, mas ela tem grandes qualidades, é uma Constituição moderna, que serve muito bem ao país e à melhoria de seus padrões éticos e de justiça.



Mas, se olharmos os autores clássicos, que estudaram a formação da nação norte-americana, como Tocqueville, ou para o próprio Weber, sobre uma ética voltada para o trabalho, e um trabalho voltado para padrões morais, onde está o ponto de ruptura?

L: Isso eu tenho me perguntado, é uma boa pergunta. Quando você vê os *founding fathers* norte-americanos, eles estão ali defendendo valores morais muito fortes. Estão afirmando a liberdade, a justiça, e fazem isso com muita ênfase, porque são liberais, certamente, mas não se vê essa radicalização, essa abordagem utilitarista no limite. Recentemente, dei um curso de teoria da democracia moderna na USP, e esse atraso político institucional e ideológico dos EUA em relação à Europa ficou claro para mim. E, em alguns casos, até em relação a nós. Quando isso mudou? Talvez após a Segunda Guerra Mundial. Se você for a Washington, veja o memorial dedicado a Roosevelt, é um memorial absolutamente impressionante. Seja porque é arquitetonicamente muito bonito, seja pelas frases escritas nas pedras, as esculturas, as cachoeiras, todo um conjunto arquitetônico, artístico, cívico do mais alto nível. O memorial é recente, mas reflete o último grande presidente norte-americano, que foi Roosevelt. Naquele momento, os EUA estavam se tornando hegemônicos, especialmente após a Segunda Guerra. E essa hegemonia faz com que se perca o sentido, o senso crítico.

Como o senhor compararia a formação do executivo brasileiro com a do executivo norte-americano e europeu? O senhor acha que a formação do executivo para o Brasil deve ser diferente da formação do executivo para os EUA e a Europa?

L: Existem áreas em que os norte-americanos continuam sendo bem melhores que os brasileiros e os europeus. Uma delas é cinema e a outra é a universidade, inclusive educação de executivos. A universidade norte-americana é muito mais competitiva porque é financiada em boa parte pelo Estado, mas tem autonomia econômica, administrativa, financeira, em relação a ele. Competem entre elas. Isso permite-lhes um padrão de excelência muito melhor do que os padrões das universidades e escolas européias – e o que não dizer das brasileiras? Isso vale para o ensino da administração, em cujo desenvolvimento foram pioneiros. Aqui, no Brasil, a FGV-EAESP começou reproduzindo o ideal da universidade, ou da escola de *business*, norte-americana, inclusive com a ajuda de professores da Michigan State University. Mas, com os anos, e já se vão 50, a escola foi se abrasileirando. Existe hoje uma diferença fundamental entre a FGV e uma escola de *business* norte-americana "*top*": o curso fundamental de uma escola de *business* é sempre o MBA. No Brasil, o curso que entendemos ter mais prestígio é o curso de doutorado. Aqui, o *status* dos MBAs tornou-se ainda mais patético. Eles foram transformados em pequenos cursinhos caça-níqueis, um desvirtuamento que não atinge todas as escolas, é claro. Isso faz com que realmente não sejamos competidores internacionais. E as famílias um pouco mais abastadas, brasileiras, mandam todos os seus filhos para fazer MBA nos EUA, na Inglaterra, ou na França, mas não aqui. E não passa por nossa cabeça competir, mudar essa situação.

Os EUA são hoje, em relação à Europa, no plano político institucional, um país atrasado. Um país injusto, muito desigual, ainda que continue muito avançado economicamente.

Em 1991, o senhor e o professor Nakano apresentaram a primeira

discussão para o lançamento de um curso de MBA para a FGV-EAESP. Doze anos depois, como o senhor observa os cursos de MBA que são oferecidos no país?

L: Os cursos de MBA no Brasil são mais próximos do que nos EUA é denominado de MBA executivo – nos EUA, entre 8% e 10%, aproximadamente, dos alunos que se formam em MBAs são originários de MBAs executivos. Quer dizer, 90%-92% dos alunos são dos MBAs normais. MBA executivo é um MBA que é pago pelas empresas, que acontece em fins de semana ou em algum esquema alternativo, mas que procura compatibilizar o trabalho do executivo com o curso de MBA. Por sua vez, os MBAs comuns, que são pagos pelas famílias ou pelo próprio aluno, acontecem ou em tempo integral durante dois anos, ou em tempo parcial, à noite, durante quatro ou cinco anos. Em todas as grandes cidades, as grandes universidades têm MBAs noturnos. Ou seja, os cursos de MBA no Brasil foram disputar menos de 10% do mercado. Um MBA nos EUA tem, normalmente, de 800 a 1,2 mil alunos. Foi uma deturpação muito grande, é uma pena. E isso está relacionado com nosso elitismo. Estamos sempre querendo fazer uma coisa mais acadêmica, mais isso, mais aquilo, e acabamos fazendo uma coisa pior. E não estamos competindo como deveríamos.

> Toda idéia de que o cidadão possa ter outras motivações, como, por exemplo, o interesse público, o respeito a princípios éticos, aos valores comuns da sociedade, tudo isso é rebaixado, quando não simplesmente negado.

Então, o que falta para os cursos de Administração no Brasil serem comparáveis aos dos Estados Unidos?

L: Acho que o único jeito de ser comparável é competir. E dá para competir no seguinte sentido: tenho de ter como *benchmark* os melhores cursos estrangeiros, e vou fazer tão bem quanto eles. "Ah, mas eles são mais ricos"... bom, então vamos todos nos transformar em Uganda. Se exigimos dos empresários brasileiros que compitam internacionalmente, por que não exigimos dos professores e pesquisadores brasileiros que compitam internacionalmente na área de formação de executivos? Quando você aceita ser de segunda e diz "mas somos subdesenvolvidos, somos pequenos, somos pobres, vamos fazer nosso negocinho aqui, e tal", isso se chama populismo cultural – e complexo de inferioridade colonial. Já temos uma graduação de muito boa qualidade, de padrões eu diria até internacionais. Mas não adianta, não é essa a competição. Não é aí que se formam as pessoas.

A formação do executivo brasileiro deve ter alguma especificidade por ser brasileiro?

L: É claro. Um curso de diretrizes administrativas deve utilizar casos de empresas brasileiras ou de multinacionais no Brasil. Um curso de macroeconomia deve discutir questões de interesse nacional. Mas cursos de tomada de decisão, ou de teoria dos jogos, aí podem ser cursos iguais. Quando há uma realidade concreta a ser abordada, deve-se usar a realidade do país, e isso nos dá uma vantagem. Temos condições de formar melhor executivos brasileiros do que os norte-americanos e ingleses. Mas, por enquanto, eles estão formando melhor do que nós. Embora sejamos mais adaptados, a qualidade do MBA deles é melhor.

Sérgio Goldbaum
Prof. do Departamento de Planejamento e Análise Econômica da FGV-EAESP
Doutorando em Economia na FGV-EAESP

Mário Aquino Alves
Prof. do Departamento de Administração da FGV-EAESP
Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP

Inflação, dengue e esperanto financeiro

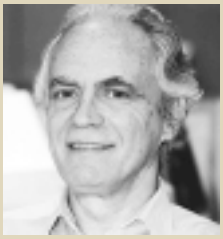
Inflação e dengue têm algo em comum: precisam ser combatidas permanentemente. Caso contrário, pequenos focos do mosquito irão se transformar em epidemias, e pressões inflacionárias que pareciam inofensivas podem resultar em uma corrida frenética entre preços e salários.

A dengue foi controlada; agora o problema é a SARS. Mas a inflação ainda não.

Combustíveis, alimentos, serviços públicos, entre outros, contaminados pelo câmbio, empurraram a inflação para cima no primeiro trimestre. Com a queda do dólar em abril, as pressões inflacionárias cederam, mas não no ritmo esperado. A arma que o governo dispõe para liquidar esse bicho de sete cabeças é a taxa de juros.

E elevou-a logo nas duas primeiras reuniões do Comitê de Política Monetária (Copom). A elevação dos juros tem por missão viabilizar também a rolagem da dívida interna, garantindo aos investidores uma convidativa taxa de juros real.

Mas carrega dois efeitos colaterais desagradáveis: a) desaquece a economia, inibindo a demanda, especialmente as compras a crédito, e estimulando o desemprego; e b) faz a dívida interna crescer, eternizando a permanência da economia na armadilha dívida, juros, déficit etc., na qual nos fizeram cair, há tempos, Malan, Armínio *i sui frattelli*.



Paulo H. Sandroni
FGV-EAESP

Alguns fatores, porém, estão contribuindo para a virada do jogo: o desfecho rápido da guerra no Iraque, a estabilização dos preços do petróleo e a elevação dos preços das *commodities* metálicas (ajudando a expandir o *superávit* comercial).

A vertiginosa queda do dólar provocou um efeito benéfico na dívida interna: ela caiu dos 63% do PIB para um pouco mais de 50%, uma vez que aproximadamente um terço da dívida estava atrelada ao câmbio.

Além disso, o governo abriu sua caixa de ferramentas fabricadas no mais autêntico esperanto financeiro e executa uma política monetária e fiscal do jeito que o diabo gosta, isto é, de acordo com o figurino recomendado pelos credores – tupiniquins e tupinambás.

Câmbio "suelto y desbocado", hiperávits primários, megasuperávits comerciais, previdência globalizada, contribuição dos inativos e outras milongas. Se a inflação cair nos próximos meses de forma consistente, a taxa de juros poderá sofrer uma primeira queda no novo governo. O sinal já foi dado na última reunião do Copom: manteve-se a taxa mas com viés de baixa.

Durante o serviço militar, nas longas e duras marchas que realizávamos, nosso comandante, para nos animar diante de um morro íngreme, berrava: "Tem descida na volta!". Parece que estamos prestes a iniciá-la.

É bom fazer negócios no Brasil?

O Brasil tornou-se, a partir da década de 1990, um importante pólo de atração de investimento externo direto. Porém, para a maioria das grandes multinacionais aqui estabelecidas, o contexto de negócios é muito distante do ideal. As condições apresentadas pelo país limitam o desenvolvimento de inovações e restringem a geração de vantagens competitivas. Ambos, empresas e governo, devem estar preparados para enfrentar os desafios apresentados.

por Moacir de Miranda Oliveira Jr. FGV-EAESP e PUC-SP e Felipe M. Borini PUC-SP

A década de 1990 representou um período de significativa entrada de investimentos estrangeiros no Brasil. A partir de 1996, o país passou a ocupar a segunda posição entre os chamados países em desenvolvimento em termos de volume de investimentos externos diretos, ficando atrás apenas da China. Uma das formas de medir a entrada de investimento em um país é observar o número de multinacionais nele instaladas, que, com a globalização, tornaram-se importantes agentes de crescimento econômico.

No Brasil operam 405 das 500 maiores empresas multinacionais. Desse dado podemos deduzir a presença do país no circuito de expansão dessas empresas. Tal condição pode

ser creditada às transformações ocorridas nas últimas décadas, incluindo melhorias em infra-estrutura, acesso facilitado à tecnologia e concessão de diversos incentivos. As subsidiárias das empresas multinacionais instaladas no Brasil podem desempenhar um papel estratégico à medida que gerem investimentos reais no país, investimentos que se relacionem com a transferência de tecnologia e reflitam no incremento do volume e da qualidade das exportações nacionais. Ao contrário dos capitais especulativos, os investimentos dessas subsidiárias destinam-se à produção e ao desenvolvimento local. Daí a importância de atrair, manter e desenvolver tais subsidiárias.

Fatores de atração. O fato de as multinacionais serem agentes de crescimento econômico tem feito com que diversos países, como o Brasil, procurem criar as condições estruturais para se tornarem pólos de atração para essas empresas.

A capacidade de atração que um país exerce sobre as multinacionais e os diferentes papéis desempenhados por elas em relação ao desenvolvimento daquele e a seu próprio desenvolvimento são determinados por uma estrutura complexa de fatores. Segundo Michael Porter, em seu livro *A Vantagem Competitiva das Nações* (Editora Campus, 1989), as características do contexto local determinam os diferentes papéis desempenhados pelas subsidiárias. Quanto maior o dinamismo da competição local, dos compradores e fornecedores e da rede de agentes externos que influem na atuação das subsidiárias, maior a probabilidade de a subsidiária desempenhar um papel de importância estratégica para a competitividade do país e para seu próprio crescimento.

Portanto, a questão crucial para os países é: como construir um ambiente favorável para o surgimento e o constante aperfeiçoamento de suas condições locais, tanto para as empresas de capital nacional quanto para as empresas de capital estrangeiro? Para isso, Porter propõe um modelo de quatro variáveis, que pode ser observado na Figura.

Como pode ser visto pela Figura, os determinantes da vantagem competitiva nacional são: (1) condições de fatores, representados pela posição de uma nação em termos de infra-estrutura, trabalho e recursos; (2) a existência de indústrias correlatas e de apoio, que se traduz na presença de bons fornecedores e empresas em áreas correlatas e na existência de *clusters* em vez de empresas isoladas; (3) o contexto de estratégia e rivalidade, que diz respeito à presença de incentivos e políticas locais, assim como de competidores vigorosos; e (4) as condições de demanda, que dizem respeito à existência de demanda local e de um mercado exigente e sofisticado.

Ouvindo as multinacionais. Neste ponto, cabe per-

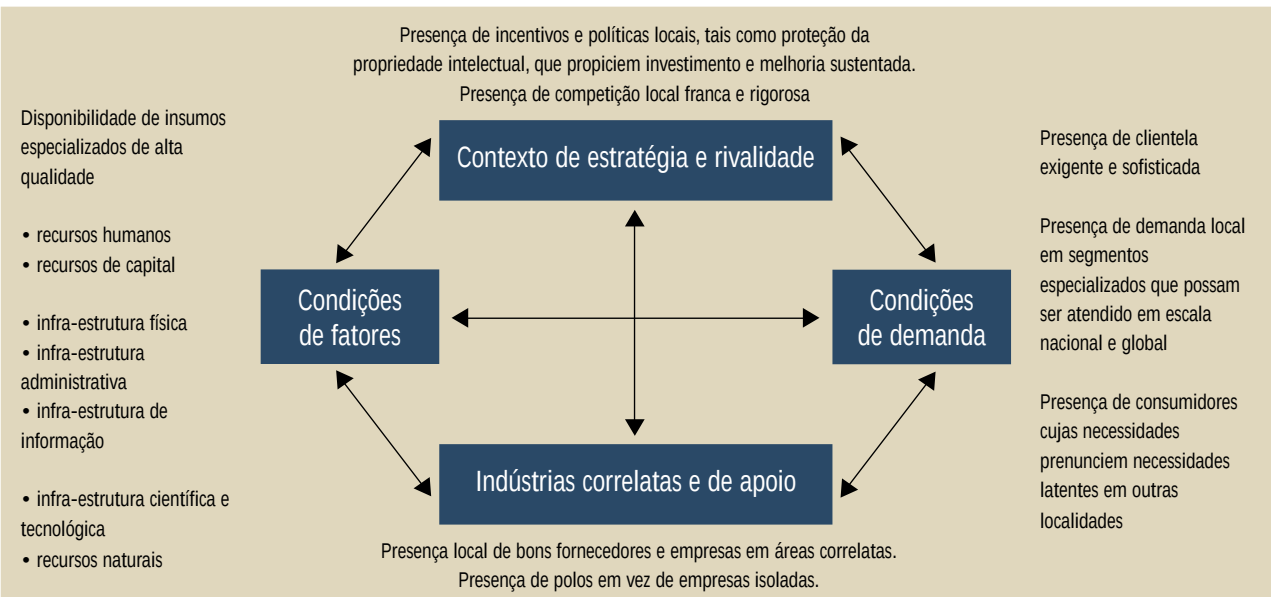


Figura: Os determinantes da vantagem competitiva nacional
Fonte: Porter, M. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1989.

guntar: será que o Brasil está criando, efetivamente, as condições competitivas para que multinacionais estrategicamente relevantes para suas corporações e para o país se instalem e se desenvolvam aqui?

Essa pergunta deu origem a uma pesquisa que buscou examinar como o ambiente competitivo nacional é percebido pelas maiores subsidiárias de multinacionais instaladas no país (ver Quadro). Buscou-se ouvir as próprias subsidiárias, para que elas apresentassem suas análises sobre o ambiente competitivo nacional, na forma como o percebem. A pesquisa tomou como referência a teoria de Porter anteriormente apresentada. Três aspectos do ambiente competitivo brasileiro emergiram: primeiro, a existência de um ambiente competitivo frágil; segundo, a atuação tímida do governo na criação de um ambiente competitivo forte; e, terceiro, a existência de redes fracas de negócios. Observemos cada um desses pontos.

Ambiente competitivo frágil. Este primeiro ponto diz respeito à percepção das subsidiárias sobre os determinantes do que Porter chamou de vantagem competitiva nacional, ou do ambiente competitivo nacional. São três pontos:

- *Contexto de estratégia e rivalidade*. De acordo com 86% das organizações pesquisadas, há uma forte rivalidade no ambiente competitivo nacional. Destas, 35% acreditam que essa característica de forte competição beneficia seus negócios.
- *Existência de indústrias correlatas e de apoio*. Pouco mais da metade das organizações pesquisadas (53%) considera as capacidades e qualidades dos fornecedores nacionais altas. Porém, para 23% destas, os fornecedores no Brasil não apresentam diferenciais em relação a outros ambientes competitivos em que atuam.
- *Condições de demanda*. Para 59% das organizações pesquisadas, a demanda instalada no país não cresce em um ritmo mais acelerado do que em outras economias a ponto de determinar uma condição favorável para a construção e sustentação de vantagens competitivas locais. Sobre o perfil do consumidor, 67% delas reconhecem que o consumidor brasileiro tem um padrão de exigência alto; no entanto, 40% acreditam que tal nível de exigência não difere – ou difere muito pouco – dos demais locais em que a multinacional atua.

Entre os resultados desta parte da pesquisa, um aspecto chama a atenção: boa parte das organizações não identificou diferenças significativas entre os determinantes do ambiente competitivo nacional e de outros ambientes em que atuam. É o caso dos fatores *Indústrias correlatas e de apoio* e *Condições de demanda*. No caso deste último determinante, a situação é agravada pela percepção de que o ritmo de crescimento da demanda no Brasil não é tão rápido quanto o de outros países.

As grandes corporações mundiais buscam locais que favoreçam a produtividade, a inovação e o desenvolvimento de competências.

Tais resultados sobre a condição de demanda revelam uma debilidade do ambiente competitivo nacional quando comparado a outros locais de atuação das organizações. Se essas condições forem levadas a situações-limite, as subsidiárias podem considerar desvantajosa a permanência no país, em vista de o ambiente competitivo se tornar frágil e comprometer sua produtividade.

Atuação tímida do governo. O segundo ponto diz respeito à atuação do governo na criação de um ambiente competitivo forte. Dentre suas funções, está a criação de *Condições de fatores*, como infra-estrutura, trabalho, malha educacional (mão-de-obra qualificada), incentivos ao setor privado e integração entre diversos setores. Vejamos como as subsidiárias pesquisadas avaliaram a atuação do governo.

- Para mais de 80% das organizações pesquisadas, o Estado brasileiro não é proativo em relação a investimentos e crescimento industrial. Segundo elas, o governo exerce um papel de pouca relevância para a criação e desenvolvimento de um ambiente competitivo forte.
- Além disso, há um desencontro de percepções entre o que as organizações pesquisadas julgam trazer ao país e o que sentem receber em troca do governo: 60% delas crêem desempenhar um importante papel nos negócios nacionais, enquanto 63% entendem que o governo não as considera como de importância estratégica.

O primeiro resultado, sobre a não proatividade do gover-



no, pode ter sido influenciado pela insuficiência dos recursos do Estado ou pela falta de diretrizes para as políticas de investimento e crescimento industrial, ou até mesmo devido à adoção de um programa administrativo que prefere deixar as *Condições de fatores* nas mãos do mercado. De qualquer forma, esse resultado revela um ambiente pouco propício para a continuidade sustentada de investimentos estrangeiros diretos no país. Em comparação às outras nações, as multinacionais acham que os incentivos do governo são mínimos.

O Brasil deve trabalhar para atrair e manter multinacionais que contribuam para uma inserção qualificada do país na economia global.

O segundo resultado revela a percepção de que o governo reconhece pouco a importância estratégica das empresas multinacionais. Como se trata da visão das multinacionais, temos de ponderar. Por um lado, pode ser decorrência real da miopia do Estado sobre a relevância dos investimentos diretos estrangeiros. Por outro lado, as subsidiárias podem estar, na realidade, favorecendo muito mais os objetivos corporativos – por meio da exploração do volumoso mercado nacional, de sua mão-de-obra e matéria-prima barata – do que o crescimento e o desenvolvimento da economia nacional. Entretanto, podemos ter como conseqüência a corrosão da relação entre Estado e empresas, o que pode comprometer o engajamento dessas empresas na economia nacional e um melhor aproveitamento de seus recursos.

Redes fracas de negócios. O último ponto investigado diz respeito à percepção, por parte das organizações pesquisadas, da existência de uma rede de negócios que funcione no sentido de melhorar o desempenho conjunto da indústria. A condição necessária para a construção de redes de negócio é dada pela existência de *Indústrias relacionadas e de suporte*.

Os resultados deste item revelam que as organizações pesquisadas não têm certeza sobre se há, de fato, um alto grau de relacionamento entre compradores e fornecedores no ambiente competitivo brasileiro. Embora concordem com a existência do relacionamento, 47% delas acreditam que as condições são idênticas ou inferiores às de outros países onde a multinacional atua. Para interpretarmos esses dados, é necessário entender de que maneira a rede de negócios pode influenciar a criação de vantagem competitiva pela subsidiária. Isso pode ocorrer de duas formas: primeiro, a rede de negócios tem um impacto direto sobre a competitividade do mercado; segundo, ao desenvolver tal competitividade, a subsidiária pode repassá-la à multinacional, o que lhe confere uma fonte de competência global.

A relação entre as subsidiárias de multinacionais com compradores e fornecedores se dá de forma primária pelo preço. Porém, ao longo do tempo, desenvolve-se também o relacionamento de negócios. Quanto maior o grau de relacionamento de negócios, maior é o relacionamento técnico, definido pela interdependência entre a subsidiária e seus fornecedores e compradores na criação e no desenvolvimento de produtos e processos de produção.

Dessa forma, quando as subsidiárias que participaram desta pesquisa identificaram uma deficiência na rede de negócios instalada no Brasil, a principal conseqüência é um enfraquecimento do relacionamento de negócios que poderia favorecer a construção do relacionamento técnico das empresas e, portanto, facilitar iniciativas para a promoção da inovação e da competitividade.

Desafios à vista. Os três conjuntos de dados aqui apresentados, que abrangem os determinantes da vantagem competitiva segundo o modelo proposto por Porter, revelam um quadro preocupante do contexto competitivo do Brasil. Como uma tendência geral, é possível identificar que, na visão da maioria das organizações pesquisadas, o ambiente competitivo possui fragilidades e cria obstáculos a uma maior produtividade quando comparado a outros cenários, nos quais essas empresas atuam.

Sabe-se que um ambiente externo que favorece a inovação e a construção de vantagens competitivas duradouras é aquele que consegue se distinguir dos demais ambientes externos por agrupar condições e atributos de excelência. No Brasil, segundo a visão das empresas que participaram da pesquisa, as condições ambientais não parecem reunir as características para a criação e o desenvolvimento de vantagens competitivas que poderiam ser exploradas por empresas estrangeiras.

As corporações que não encontrarem condições favoráveis para sua atuação tenderão a deixar o país em busca dessas condições em outros locais. O desafio então é atrair e manter no Brasil multinacionais que contribuam com o desenvolvimento do país e sua inserção estratégica no mercado mundial.

Investimentos externos diretos provenientes de multinacionais tornam-se mais relevantes à medida que são atrelados a processos de agregação de valor e incremento de exportações. Em uma época de acirrada competição por mercados e de fluxos de capitais cada vez mais direcionados para economias com grandes vantagens competitivas, é fundamental avaliar os pontos negativos apontados pelas subsidiárias que fizeram parte desta pesquisa.

O progresso econômico e social de países como o Brasil dependerá cada vez mais da criação e do constante aprimoramento de sistemas de infra-estrutura. Dependerá, ainda, da integração entre universidades, centros de pesquisa e empresas. O governo tem papel decisivo na criação dos fatores de condição aqui apontados. A aproximação entre governo e empresas é essencial para o desenvolvimento econômico.

Entretanto, é importante ressaltar que a atuação das multinacionais no país depende tanto do contexto competitivo existente quanto das determinações estratégicas da matriz e das iniciativas próprias das subsidiárias. Logo, além das condições criadas pelos governos, essas determinações e iniciativas das empresas de capital multinacional também são decisivas para a construção de ambientes externos dinâmicos, a fomentação de redes de negócios e um maior reconhecimento perante o país estrangeiro.

Moacir de Miranda Oliveira Jr.
Prof. do Departamento de Administração da FGV-EAESP e da PUC-SP
Doutor em Administração pela FEA-USP
e-mail: mmiranda@fgvsp.br

Felipe M. Borini
Mestrando em Administração de Empresas na PUC-SP
e-mail: fborini@globo.com

Quadro: **Perfil das empresas participantes da pesquisa**

Participaram da pesquisa 91 empresas relacionadas entre as mil maiores subsidiárias de corporações multinacionais instaladas no Brasil, em termos de faturamento em 2002, segundo informações do jornal *Gazeta Mercantil*. Em média, as organizações participantes faturaram R$ 493 milhões em 2002, perante um valor de R$ 67 bilhões para a soma total do grupo. Os questionários foram respondidos pelo principal executivo da empresa. A amostra foi caracterizada segundo a origem do capital e o setor de atuação.

ORIGEM DO CAPITAL	%
Norte-americana	32
Italiana	9
Alemã	8
Espanhola	7
Suíça	5
Japonesa	4
Portuguesa	4

SETORES DE ATUAÇÃO	%
Indústria	59
Serviços	23
Comércio	6
Agrobusiness	4
Finanças	5
Seguros	3

Balanço invisível

Tem-se falado e escrito muito sobre capital intelectual nos últimos tempos. E com razão, pois o tema descortina uma perspectiva muito importante para o gestor atual. Por esse motivo, creio que vale a pena refletir sobre o conceito e suas implicações.

Para facilitar essa tarefa, lembremos que toda organização é feita de gente e coisas. Por *gente*, entendemos as pessoas e o que representam em potencial: capacidade de trabalho, inteligência, criatividade, motivação, talento, valores, ou seja, capital humano.

Unidas em torno de visões e projetos, as pessoas concebem estratégias e estruturas, inventam produtos e processos, administram e operacionalizam atividades, constroem relacionamentos, enfim. Este conjunto, para acontecer, depende de esforço organizacional. Por isso, o chamamos de capital organizacional.

Damos o nome de capital intelectual à combinação de capital humano com capital organizacional.

Já as *coisas* das organizações dizem respeito a recursos materiais, físicos e financeiros, ou seja: dinheiro e títulos a receber, mercadorias e insumos, móveis, máquinas e equipamentos. Em suma, os bens e direitos que figuram no lado esquerdo do balanço patrimonial, sob o título de ativo.

Durante muito tempo, os ativos das empresas foram a maior expressão de sua riqueza e de seu valor. É claro que sempre houve gente movendo e dando vida aos ativos, mas estes últimos é que formavam o poderio econômico da entidade, em uma época em que tamanho era documento.

Para os propósitos da Contabilidade, nada mais tangível (!) – afinal, recursos desse tipo são encontrados em mercados organizados, têm um valor de aquisição declarado em documentos e tornam-se propriedade da empresa. "Ter" era uma demonstração de sucesso empresarial.

O que temos presenciado na atualidade é que os ativos tangíveis, de riqueza, têm-se convertido em "mal necessário" às organizações. O capital intelectual é que comanda a riqueza e o valor das empresas de vanguarda. Profissionais talentosos, parceiros sinérgicos, marcas fortes, relacionamentos sólidos com vários interlocutores (clientes, investidores, fornecedores, bancos, governo, comunidade) constituem sua maior vantagem competitiva.

Os modelos de avaliação de empresas mais comuns hoje permitem estimar o valor presente dos fluxos de caixa esperados para um horizonte de tempo relevante, levando em conta um amplo conjunto de variáveis intangíveis que dão respaldo a um dado "preço" para aquela entidade, por exemplo.

A grande lacuna, que precisa ser preenchida com urgência, é a adoção de práticas que permitam gerir, no dia-a-dia, o capital intelectual. E a criação de modelos de mensuração e gestão do capital intelectual é o mais novo e grande desafio das empresas da atualidade.



Jean Jacques Salim
FGV-EAESP

Fatos e lendas da privatização

Nos últimos anos, assistimos a um vigoroso debate sobre os efeitos gerados pelas privatizações de grandes empresas estatais, sobretudo nas áreas de energia elétrica e de telefonia. As opiniões dividem-se: alguns advogam que as privatizações pioraram o desempenho das empresas, outros crêem que as melhorias foram notáveis. Desde 1991, 66 empresas estatais brasileiras foram privatizadas. Este estudo mostra o impacto do processo sobre seus principais indicadores econômico-financeiros.

por William Eid Jr. FGV-EAESP e Marcos Poplauski Ribeiro Tinbergen Institute

O Estado incapaz. O modelo de desenvolvimento econômico que se baseava em uma ampla e ativa participação do Estado na economia sofreu duros golpes nas últimas quatro décadas. O Estado, que a partir do pós-guerra tornou-se o mais potente motor da economia, teve de se contentar em assumir, progressivamente, um papel de espectador diante do papel central que os mercados passaram a representar.

As empresas estatais sempre foram um braço importante do Estado em sua modalidade intervencionista. Pensadas inicialmente como poderosos mecanismos de desenvolvimento econômico, foram pouco a pouco se tornando

incompatíveis com as novas responsabilidades pensadas para o setor público.

Essa incompatibilidade foi traduzida pela idéia, cada vez mais popular, segundo a qual as empresas estatais constituiriam provas reais do que haveria de menos eficaz nas práticas de gestão. Argumentos sobre sua ineficiência e má administração, associados à imagem de haverem se tornado cabides de emprego, sujeitas às mazelas e obscuridades do poder político, foram gradativamente minando a estrutura montada pelo Estado. Este havia então se tornado um mau gestor, um mau patrão.

A privatização trouxe ganhos notáveis em termos de eficiência de gestão dos recursos, o que pode ser comprovado pelo impacto positivo nos principais indicadores de rentabilidade.

Transferindo o controle. As estatais deveriam, portanto, mudar de dono. Assim, um novo cenário foi montado, e com ele surgiram grandes esperanças. Trabalhando dentro da lógica de mercado, as empresas privatizadas poderiam ser eficientes, aumentar sua margem de lucro, promover uma revisão de seus quadros e rever sua relação com os clientes. Poderiam, em suma, ser revitalizadas.

Tal cenário trouxe a motivação e o estímulo para o movimento de desestatização das últimas décadas, cujos primeiros sinais foram dados na Alemanha, com a venda da Volkswagen. A partir daí, os focos de privatização alastraram-se. Na Inglaterra, outro grande impulso tomou força com o governo da primeira ministra Margareth Thatcher, iniciado com a venda da British Telecom. O alvo era a eficiência econômica, o aumento das receitas do Estado, da competitividade e a democratização do capital.

Na América Latina, o movimento ganhou força na década de 1990. Várias iniciativas foram tomadas, todas apontando para um recuo da participação direta do Estado na economia. O Chile deu a partida, privatizando a Teléfonos de Chile, em 1990. Foi o país que criou oportunidade para que os países em desenvolvimento pudessem explorar os mercados de capitais dos Estados Unidos.

O Brasil foi o país da região que implantou o mais amplo programa de privatização. Isso em vista do porte de sua eco-

Quadro 1: **Os indicadores financeiros utilizados no estudo**

Lucratividade	Margem Líquida = Lucro Líquido / Vendas Retorno sobre Ativos = Lucro Líquido / Ativos Retorno sobre Patrimônio Líquido = Lucro Líquido / Patrimônio Líquido
Eficiência Operacional	Eficiência em Receita = Receita / Número de Empregados Eficiência em Lucro = Lucro Líquido / Número de Empregados
Investimentos	Investimentos sobre Vendas = Investimentos / Vendas Investimentos sobre Ativos = Investimentos / Ativos
Receita	Receita Operacional Líquida / IGPDI
Empregos	Porcentagem do Número de Empregados em Relação ao Setor
Alavancagem	Endividamento Total = Capital de Terceiros (PL+ELP) / Patrimônio Líquido Endividamento de Longo Prazo = ELP / PL
Dividendos	Sobre Vendas = Dividendos em Dinheiro / Vendas *Pay-out* = Dividendos em Dinheiro / Lucro Líquido

nomia e do ambicioso escopo do projeto. Fernando Henrique Cardoso conseguiu neutralizar a oposição política e privatizar grandes empresas, como a Companhia Vale do Rio Doce, em 1997, e a Telebrás, em 1998.

Segundo William Megginson e Jeffrey Netter, autores de *From State to market: a survey of empirical studies on privatization* (AEA, 2001), um dos principais resultados das privatizações foi reduzir significativamente o papel do Estado como empreendedor na economia. De 1979 até hoje, a participação das empresas estatais no PIB global declinou de mais de 10% para menos de 6%. Especificamente nos países em desenvolvimento, tal redução ocorreu na década de 1990.

Questão central. Qual foi, afinal, o impacto do programa brasileiro de privatização sobre o desempenho das empresas? Uma maneira de responder a essa questão é analisar se tal programa trouxe aumento na eficiência financeira e operacional das empresas privatizadas, medida a partir de indicadores selecionados (ver Quadro 1).

Para isso, analisamos 13 casos de privatização, ocorridos de 1991 a 1997 (ver Quadro 2). O estudo incluiu empresas constituídas como sociedades anônimas federais e estaduais de diferentes setores da economia, nas quais o governo tinha participação majoritária. Todas as empresas participantes foram privatizadas após a criação do PND – Plano Nacional de Desestatização – em 1991.

Após a privatização, não houve redução significativa no número de empregados em relação a outras empresas do mesmo setor. Tal resultado contradiz a impressão geral de que as empresas estatais seriam "cabides de empregos".

Para cada empresa foram comparados três balanços anteriores e três balanços posteriores à privatização. Visando a garantir a fidedignidade dos resultados, foram isolados os efeitos exógenos: crescimento econômico, taxas de juros e fatores setoriais específicos.

Resultados. O estudo mostra que dois indicadores sofreram interferência positiva – Lucratividade e Eficiência Operacional. Os demais não sofreram influência (ver Quadro 3). Tais resultados permitem uma série de conclusões sobre os impactos da privatização.

Melhor gestão do patrimônio. O crescimento na Receita por Número de Empregados e no Retorno sobre Ativos mostra uma melhor gestão do patrimônio da empresa privatizada e, sobretudo, maior atenção para com os clientes, eventualmente por meio de uma maior oferta de produtos e serviços.

Multiplicação de recursos. Houve um aumento significativo na eficiência da gestão dos recursos à dis-

Quadro 2: **As empresas analisadas no estudo**

EMPRESA	SETOR	PRIVATIZAÇÃO
Usiminas	Siderúrgico	1991
Petroflex	Químico	1992
Copesul	Químico	1992
Companhia Siderúrgica Tubarão (CST)	Siderúrgico	1992
Fosfértil	Químico	1992
Acesita	Siderúrgico	1992
Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)	Siderúrgico	1993
Cosipa	Siderúrgico	1993
Petroquímica União (PQU)	Químico	1994
Embraer	Veículos e peças	1994
Escelsa	Energia Elétrica	1995
Light	Energia Elétrica	1996
Vale do Rio Doce (CVRD)	Mineração	1997



posição das empresas privatizadas, comprovado pelo aumento nos seguintes indicadores: Margem Líquida, Lucro Líquido por Empregado e Retorno sobre o Patrimônio Líquido.

Surpresas. O estudo também trouxe algumas surpresas, resultados que contradizem crenças amplamente disseminadas sobre o processo de privatização.

Empregados na dose certa. Após a privatização, não houve redução significativa do indicador de Número de Empregados em relação às outras empresas do mesmo setor. Tal resultado contradiz a impressão geral de que as empresas estatais seriam "cabides de empregos". Isso pode ter ocorrido pontualmente, mas não como regra geral.

Gestão financeira saudável. A gestão financeira das empresas estatais já estava adequada à realidade do mercado antes da privatização. Isso ficou demonstrado pela ausência de alterações significativas nos indicadores de endividamento antes e depois da privatização.

Preferência pelo capital fechado. As empresas privatizadas não parecem considerar o mercado de bolsa de valores uma fonte de recursos. Embora se esperasse que, a partir da privatização, as empresas adotariam políticas mais agressivas de distribuição de dividendos para atração de capitais, isso não ocorreu.

Privatizar é preciso? A partir dos dados obtidos pela pesquisa sobre a evolução dos indicadores econômicos de empresas privatizadas, é possível concluir que a privatiza-

ção, de fato, faz bem à saúde, pelo menos nos itens Eficiência Operacional e Lucratividade, duas importantes variáveis organizacionais. Tal tendência não é um fato isolado do Brasil. Em outros lugares do mundo, o resultado das privatizações também aponta para mudanças positivas no regime financeiro dessas empresas. O próprio World Bank, em seus programas de fomento, toma esses indicadores como referência.

A pesquisa também mostrou que a gestão de recursos à disposição das empresas melhorou sensivelmente após a privatização, e com um detalhe interessante: sem redução de postos de trabalho. Esse é um resultado que derruba dois mitos sobre privatizações: primeiro, que as estatais eram "cabides" de emprego. Os dados mostram que não houve diferença significativa nesse item, o que permite concluir que as estatais já estavam com um número adaptado de funcionários. O outro mito que cai por terra é o de que as privatizações gerariam desemprego. A pesquisa mostrou que o número de postos de trabalho não sofreu alterações significativas com a privatização.

Por fim, uma última conclusão pode ser feita em relação à gestão financeira das estatais. Esperava-se, pelo menos segundo a crença comum, que as empresas privatizadas teriam um incremento em sua gestão financeira. Isso não ocorreu, pelo menos não a partir dos dados aqui analisados. As empresas privatizadas não seriam melhores modelos de gestão financeira do que as estatais, o que pode ser explicado de duas formas: ou as estatais realmente já estavam com "a casa em ordem" ou então foram "arrumadas", às vésperas da venda, pelo Estado, cuja função seria torná-las mais atrativas para o comprador. Essa é uma questão que, no entanto, permanece em aberto.

No cômputo dos prós e dos contras, os dados aqui obtidos nos autorizam a dizer que a privatização, de fato, faz bem à saúde, mas também que algumas "verdades" sobre as estatais não passavam de grandes enganos.

William Eid Junior
Prof. do Departamento de Contabilidade, Finanças e Controladoria da FGV-EAESP
Doutor em Administração Financeira pela FGV-EAESP
e-mail: weid@fgvsp.br

Marcos Poplauski Ribeiro
Doutorando na Universiteit van Amsterdam
e-mail: poplawski@tinbergen.nl

Quadro 3: **O impacto da privatização sobre as empresas**

Indicadores positivamente afetados	*Lucratividade* • Margem líquida • Retorno sobre ativos • Retorno sobre patrimônio líquido *Eficiência Operacional* • Eficiência em receita • Eficiência em lucro
Indicadores não afetados	*Investimentos* • Investimento sobre vendas • Investimento sobre ativos *Receita* • Receita operacional líquida *Empregos* • Porcentagem do número de empregados em relação ao setor *Alavancagem* • Endividamento total • Endividamento de longo prazo *Dividendos* • Dividendos sobre vendas • *Pay-out*

Contabilidade: dos escândalos à renovação

O avanço da informatização na sociedade e nas empresas está modificando o trabalho de contabilidade. Paradoxalmente, no lugar de consolidar sua tradição normativa e sua imagem associada à objetividade, o que tal processo está provocando é justamente o contrário: a contabilidade está se tornando cada vez mais subjetiva. Essa tendência abre duas grandes rotas: a primeira é o enriquecimento do trabalho na área, que passa a ser menos operacional e mais analítico; e a segunda é a necessidade de buscar maior transparência da informação contábil.

por Eduardo Diniz FGV-EAESP e Alexsandro Broedel Lopes FEA-USP

Quando os escândalos contábeis, ocorridos em grandes empresas norte-americanas e européias – Enron, WordCom e outras –, chegaram à mídia, muitos observadores voltaram-se para os processos de contabilidade e auditoria dessas empresas. Sinais de manipulação da informação e corrupção foram identificados e exaustivamente discutidos. Uma grande empresa de auditoria – a Arthur Andersen – desapareceu em função de seu envolvimento com o caso Enron, e a regulamentação da atividade dos auditores foi reformulada.

Entre diversos outros aspectos, os escândalos chamaram a atenção para uma questão singular: o processo contábil, geralmente considerado como objetivo e meticuloso, havia servido para mascarar a real situação das empresas. As informações contábeis, tidas como exatas e indiscutíveis, mostraram-se volúveis e abertas à interpretação. Chegou-se inclusive a cunhar o termo "contabilidade criativa", uma contradição em termos, sob a visão mais tradicional. A sensação de que "práticas não ortodoxas" estariam acontecendo em centenas de outras grandes empresas foi alimentada pelo anúncio sucessivo de revisões de balanços, abalando a confiança no sistema financeiro.

Modelo em cheque. Mas há algo além do que práticas temerárias por trás dos escândalos: o fato é que a contabilidade não acompanhou a evolução do contexto de negócios. O processo contábil das empresas sempre foi focado em regras e procedimentos formais. Porém, a sofisticação da gestão financeira e o avanço dos sistemas de informação modificaram o contexto original ao qual essas regras e procedimentos se adequavam.

Os escândalos financeiros ocorridos recentemente chamaram a atenção para mudanças substantivas no contexto das práticas contábeis.

Portanto, é preciso mudar o modo de como se vêem as práticas contábeis. A contabilidade deve deixar de ser uma área de geração de relatórios para ser uma área de suporte aos processos decisórios. Para isso, ela deve compreender a realidade de cada negócio, de forma a suprir os executivos com as informações necessárias – objetivas e subjetivas – para a tomada de decisão. Por outro lado, os executivos devem reconhecer a subjetividade inerente à informação contábil, no lugar de pressupor erroneamente a total objetividade.

Impactos da informatização. Criados, originalmente, para realizar cálculos, os computadores foram disseminados nas empresas graças à necessidade de ganhar agilidade nos processos contábeis. Com o tempo, a informatização trouxe mais flexibilidade e agilidade na manipulação dos dados contábeis, permitindo análises cada vez mais complexas sobre a situação das empresas.

O fenômeno pode ser observado na redução do número de trabalhadores em áreas de contabilidade nas empresas. Em 1985, os bancos no Brasil empregavam cerca de 33 mil contabilistas. Em 2000, esse número foi reduzido para pouco mais de 2 mil. Por outro lado, se o computador realiza os cálculos, as análises exigem cada vez mais a interferência de profissionais qualificados. Houve um aumento significativo, de 1985 a 2000, de 16 mil para 28 mil o número de gerentes empregados nos mesmos bancos. Essa mudança reflete uma alteração na forma como as informações contábeis são geradas e utilizadas.

Diante desse quadro, se a contabilidade se limitar à mera coleta e organização de informações, seu escopo e sua contribuição serão irremediavelmente restringidos. Para romper tais limites, surgiu a "infotabilidade", a contabilidade que agrega valor aos negócios pelo uso inteligente da informática e pela agregação da competência analítica. A "infotabilidade" utiliza a base informacional, mas vai além dela, discorrendo sobre os aspectos subjetivos do tratamento das informações contábeis.

Novo papel. Nesse cenário, o papel da contabilidade passa a ter valor prospectivo e característica subjetiva. De fato, as principais informações contábeis, aquelas que podem demonstrar o potencial de um determinado negócio, já são prospectivas. As únicas informações objetivas que constam das demonstrações contábeis de uma empresa referem-se à data de publicação, ao saldo em caixa e ao número de ações em poder do público. Todas as demais informações, como provisão para devedores duvidosos, depreciação, diferimento e ágio são subjetivas e prospectivas.

A contabilidade, ou "infotabilidade", somente terá relevância à medida que agregar valor à informação pela realização de análises. Essa tarefa deve levar em conta as necessidades do usuário e o tipo de informação que ele deseja obter. Com isso, o processo contábil ganhará *status* estratégico.

As exigências endereçadas hoje à contabilidade a impedem de ser uma contabilidade que visa a informar apenas o fisco, por exemplo. Tal prática poderia ser traduzida como uma tendência "hermafrodita" da contabilidade, quando ela se basta a si mesma, numa relação de contador para contador. Além de apoiar os processos decisórios internos e de subsidiar as ações tradicionais da contabilidade (balanços, situação da empresa perante o fisco etc.), ela deve estar voltada para informar o acionista e o público externo.

Isso implica preparar a informação contábil com a dose certa de amplitude e profundidade, e em uma linguagem de acesso aos diversos agentes envolvidos (mercado, acionistas etc.). Cabe esclarecer: quando se fala em amplitude de informação contábil, entende-se o grau de abertura (*disclosure*) das operações *off-balance*, como a verificação do quanto as escolhas estratégicas são coerentes e consistentes e quais as principais práticas e políticas contábeis da empresa.

Mercado de capitais. A integração entre o campo da gestão de informações e a contabilidade pode também ser observada no mercado de capitais. Os processos contábeis são, na realidade, intermediários informacionais. E eles são essenciais para que outros intermediários, os financeiros (bancos, seguradoras e fundos de investimento), possam cumprir seu papel. Os intermediários financeiros captam recursos dos agentes econômicos superavitários e direcionam tais recursos para as melhores oportunidades de investimento: os agentes deficitários. Para que os intermediários financeiros possam selecionar adequadamente as melhores oportunidades, eles precisam ver quebrada a assimetria informacional – as diferenças entre as informações detidas pelos diversos agentes do mercado – que existe entre os investidores e os gestores das organizações deficitárias em capital.

Os investidores não conseguem, *a priori*, diferenciar empresas boas e ruins. Os administradores, por seu lado, sabem a real situação de suas empresas. Assim, eles precisam enviar sinais ao mercado sobre suas empresas.

Dessa forma, os intermediários informacionais podem agregar valor de duas maneiras: produzindo e atestando a qualidade da informação. Auditores somente atestam um aspecto da qualidade da informação – a conformidade com



os princípios contábeis. Analistas de crédito, por outro lado, produzem novas informações. A partir de balanços publicados e de uma análise da conjuntura econômica, eles atribuem notas (*ratings*) às empresas de acordo com a capacidade de elas honrarem compromissos no futuro. O mesmo fazem os analistas de investimentos (*equity research*).

A contabilidade deve vencer sua tendência "hermafrodita", de se bastar a si mesma, e passar a atender as necessidades de informação dos executivos e do mercado financeiro.

Deve ser também considerado o papel da contabilidade no desenvolvimento do mercado de capitais. Parece haver unanimidade entre os economistas no que concerne ao papel desse mercado para o desenvolvimento econômico. Sem mercados de capitais ativos, as empresas não conseguem obter financiamentos de longo prazo com taxas de juros aceitáveis. Dessa forma, elas são obrigadas a realizar projetos com prazos mais curtos e com menor risco.

Esse fato é ilustrado pela extensa utilização do *payback* como método de avaliação de projetos de investimento no Brasil. Ora, os projetos de maior duração e com maior risco são os que oferecem maiores oportunidades de retorno e, conseqüentemente, podem agregar mais valor para a economia.

Valor agregado. Como vimos, a contabilidade deve agregar valor à informação. E esse valor deve ser adicionado, principalmente, por intermédio da geração de conhecimento com base nas demonstrações contábeis.

Ocorre que a expectativa do resultado econômico esperado é composta pelo fluxo de caixa projetado e por uma parte subjetiva, derivada da sensibilidade e da capacidade de interpretação do analista contábil.

Essa parte subjetiva é o chamado *accrual* (regime de competência), no qual reside o conteúdo informativo da contabilidade. Assim, para que o mercado de capitais possa florescer, é preciso que a assimetria informacional entre gestores e investidores possa ser quebrada e que estes últimos consigam avaliar adequadamente as melhores alternativas de investimento.

O novo papel da contabilidade, aqui discutido, leva-nos a refletir sobre o impacto estratégico da geração e interpretação das informações contábeis. Os escândalos que ocorreram no ano passado com grandes empresas norte-americanas e européias mostram-nos como a informação pode ser manipulada, justamente onde se pensava reinar a racionalidade e a fidelidade de dados. Em uma época em que a informação se torna um dos principais motores dos negócios, descartar o poder de interpretação sobre ela e a subjetividade é perder de vista a capacidade de agir sobre cenários futuros e potenciais e,

Ótica dupla

Um exemplo de depreciação de equipamentos ajuda a compreender as diferentes perspectivas da contabilidade.

Uma empresa possui em seus ativos somente máquinas e equipamentos no valor de R$ 100 mil. Ela deve depreciá-los devido ao regime de competência que atribui perda de valor econômico do bem em função de sua efetiva utilização.
Na abordagem tradicional, o contador segue as regras estabelecidas por um órgão regulador, sem se preocupar se essa depreciação realmente reflete a perda de valor econômico do bem. Sob a nova abordagem, a depreciação deve ser vista como uma excelente oportunidade de comunicação.

O contador e os administradores podem usar esse lançamento contábil para informar ao mercado a real situação de seus ativos, quebrando, assim, a assimetria informacional. Para isso, ele não deve usar uma métrica de depreciação preestabelecida. O mais adequado é avaliar caso a caso e informar realmente quanto de valor econômico foi perdido naquele período.
Alguns poderiam sugerir que essa é uma informação subjetiva. Sem dúvida, ela é mesmo subjetiva. No entanto, é a subjetividade que guarda o grande valor da contabilidade.

no caso particular aqui discutido, de transformar a contabilidade em uma linguagem de mediação entre a empresa e seu público externo, por meio da geração de informação contábil que, de fato, gere valor estratégico ao negócio.

Eduardo Henrique Diniz
Prof. do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos da FGV-EAESP
Doutor em Administração pela FGV-EAESP
E-mail: ediniz@fgvsp.br

Alexsandro Broedel Lopes
Prof. do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA-USP
Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA-USP
E-mail: broedel@usp.br

O Fim do guarda-livros

Depois dos escândalos contábeis ocorridos recentemente, a contabilidade foi trazida para o primeiro plano das preocupações das empresas. Nesta entrevista, cedida a Pedro Bendassolli, da RAE-executivo, o contador Antoninho Marmo Trevisan comenta as principais mudanças e desafios para a contabilidade hoje.

Quais foram os incidentes críticos que mais contribuíram para a mudança no papel da contabilidade?
Desde seus primórdios, a contabilidade vem se adaptando à realidade econômica em cada país. Com o evento da globalização, ela está caminhando para a universalização das práticas contábeis. Portanto, nunca foi uma ciência "acomodada". É lógico que os grandes escândalos financeiros ocorridos em um passado recente, como, por exemplo, a crise asiática e a norte-americana, aceleraram essas mudanças visando a uma maior transparência e segurança das informações divulgadas. Por isso, classificaria esses incidentes como uma oportunidade, pois a abertura de mercado trouxe a necessidade de os empresários estarem atualizados em relação às atividades de sua organização, em relação à performance da empresa e em relação ao mercado.

Como a informação contábil é hoje usada no mercado?
Como sempre, ela é utilizada para analisar os diversos índices de lucratividade, retornos, giros, EBITDA etc. É utilizada, também, para se obter informações comparativas entre empresas do mesmo segmento. Internamente, as empresas mais sérias utilizam-na como instrumento de gestão. A informação contábil é um sistema de avaliação destinado a prover seus usuários de demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.

Um bom contador é apenas alguém que domina muito bem o manejo de números? Ou agora é preciso algo mais em termos de competências?
Com a globalização iniciada na década de 1990, o contador deixou de ser o "guarda-livros" da companhia. Hoje, o contador, além de manejar os números, analisa as demonstrações financeiras, toma decisões e discute idéias para manter a companhia em atividade normal de suas operações.

Como deve ser feita, hoje, a comunicação entre o contador e a empresa? Como transmitir a informação contábil?
A comunicação entre o contador e a empresa deve ser a mais transparente possível, pois hoje o contador assume a responsabilidade por informações incorretas nas demonstrações contábeis. A informação deve ser transmitida por meio de relatórios contábeis e gerenciais, nos quais o usuário das demonstrações contábeis consiga traduzir essas informações e avaliar a situação e o progresso de determinada entidade.

O que mudou na prática contábil depois dos escândalos de 2001 /2002?
Não houve uma mudança drástica, mas sim um reforço e uma cobrança maior do que já era exigido, como por exemplo:
- Fazer com que as informações das demonstrações contábeis sejam claras para o entendimento do usuário;
- Proibição para que as empresas de auditoria independente prestem serviços de consultoria para a mesma empresa em que se está prestando trabalhos de auditoria externa;
- Maior rigor jurídico com os administradores da entidade;
- Maior ética profissional, no sentido de tratar as informações com acuidade e transparência perante clientes e público externo.

Quais as novas tendências no papel do contador na empresa?
O contador tem um papel primordial na elaboração das demonstrações contábeis e é responsável pelas informações prestadas, respondendo criminalmente a quaisquer erros ou omissões de informações. Portanto, tenderá a ser mais independente em relação à administração geral, mais atualizado tecnicamente e com um papel mais ativo nas decisões estratégicas. Em suma, pode-se dizer que o contador terá um papel de consultor e assessor, já que tem, cada vez mais, uma visão geral da empresa e dos negócios.
e-mail: pedrofernando@terra.com.br

Propaganda: diversão e lucro

Quando você está assistindo à televisão no conforto de sua casa, ou preso no trânsito, você costuma prestar atenção às propagandas que invadem sua tela ou a vista de seu carro? Quando você e sua empresa estão trabalhando com uma agência de propaganda, vocês costumam dar ênfase à arte e criatividade da propaganda ou vocês falam sobre os resultados que ela traria para seus negócios?

De um lado, os consumidores são bombardeados por milhares de propagandas todo dia. Por outro, você e sua empresa estão gastando milhares de reais com tais propagandas. O segredo é então tornar a propaganda uma atividade efetiva para as empresas e gratificante para sua audiência.

Uma das maiores diferenças entre propaganda e arte é que a primeira deve gerar retornos financeiros para a empresa. É uma ferramenta que deve ter afinidade com outras atividades corporativas, cujo topo está reservado para os objetivos corporativos, que guiam o desenvolvimento dos objetivos de marketing. Estes, por sua vez, dão direção para o desenvolvimento dos objetivos de propaganda.

A propaganda, quando bem desenvolvida, pode ter uma força extraordinária. No entanto, não faz milagres: não consegue superar a fraqueza ou as inconsistências em outras partes da estratégia de marketing.

A propaganda possui dois objetivos essenciais: objetivos de mensagem e objetivos de mídia. Os primeiros dizem respeito a como você e sua empresa gostariam que a audiência reagisse depois de ter sido exposta à sua propaganda. Vocês desejam que o espectador se sinta comovido? Que o leitor saiba algo específico? Para não perder o foco no resultado, escreva os objetivos de sua mensagem assim: “Depois de ter sido exposto a esta propaganda, o consumidor deveria...”. Continue a frase com o resultado esperado. Isso ajudará a agência de publicidade a entender a necessidade de sua empresa e o ajudará a avaliar se uma propaganda lhe trará os resultados almejados.

Os objetivos de mídia definem quem você deseja que seja exposto à sua mensagem, e como. Ou seja: Quem deveria ser exposto a esta propaganda? Com que freqüência? Em qual circunstância? Quem deveria ser exposto representa seu mercado-alvo. A freqüência com que os consumidores deveriam ser expostos depende daquilo que é necessário para que a resposta esperada seja obtida.

Portanto, para que a propaganda tenha sucesso, ela deve ser efetiva para os objetivos da empresa e gratificante para a audiência. “Efetiva” quer dizer “satisfazer os objetivos”. “Gratificante” quer dizer que “a audiência é recompensada pela atenção investida”. É nisso que a propaganda se assemelha à arte: ela brinda sua audiência com humor, beleza, imagens agradáveis e idéias desafiadoras. É neste sentido que a propaganda é diversão e lucro.



Victoria Jones
FGV-EAESP

Marketing etnográfico

A etnografia pode oferecer ao marketing um rico instrumental para o mapeamento do universo simbólico e das práticas de consumo. Sua eficiência será maior se utilizada segundo os pressupostos teóricos e metodológicos definidos pela antropologia, bastante diversos daqueles da pesquisa tradicional. Conduzida por pesquisadores sem formação adequada, a pesquisa de campo é desperdício de tempo, de dinheiro e de expectativas.

por Lívia Barbosa UFF

As freqüentes reportagens encontradas em publicações ligadas ao mundo dos negócios atestam: a etnografia está se tornando popular na área de marketing. Nem todos se lembram, porém, de que ela é uma metodologia sofisticada e consumidora de tempo, e usá-la de maneira inadequada é gastar dinheiro à toa e desmoralizar uma ferramenta que tem muito a oferecer a qualquer pessoa interessada em marketing e em consumo.

O uso da etnografia acompanha as transformações que vêm ocorrendo na metodologia da pesquisa de mercado desde a década de 1980. Há uma diminuição da ênfase em dados quantitativos e um interesse crescente por informações

FOTO TW

de cunho mais qualitativo. Essa mudança baseia-se nos evidentes limites da abordagem economicista na explicação do consumo e do comportamento do consumidor em um mundo cada dia mais complexo e inter-relacionado.

A etnografia. A etnografia consiste no processo de observar, participar e entrevistar o "nativo" em suas condições reais de existência. Ela abre espaço para a compreensão e explicação dos diferentes valores que estão por trás das práticas de consumo e dos papéis, funções e significados mutáveis a que são submetidos os produtos e serviços no momento em que saem da loja na mão dos consumidores e penetram em seu mundo cotidiano.

O marketing etnográfico faz uso de princípios teóricos oriundos da antropologia que contrastam com os do marketing tradicional tanto nos aspectos teóricos como nos metodológicos.

A etnografia oferece ao marketing a consciência da importância da compreensão da lógica e dos valores atribuídos aos produtos e serviços, aos novos usos que lhes são conferidos e às práticas a que estão submetidos, e mostra como tudo isso encontra-se inserido na vida cotidiana dos consumidores. Dados desse tipo, porém, são obtidos quando a etnografia é utilizada segundo determinados parâmetros teóricos e metodológicos. Faz-se necessário, portanto, conhecer alguns desses pressupostos.

Metodologia. A realidade social tem uma natureza dupla. É composta pelo mundo material que nos rodeia e pelos instrumentos simbólicos por meio dos quais os seres humanos atribuem sentido a este mundo material. Pessoas, objetos, relações e acontecimentos fazem parte da vida cotidiana e da "realidade" apenas quando inseridos em um sistema de valores e significados.

Esses valores e significados são atribuídos pelo sistema classificatório e pelas estruturas simbólicas da mente humana. Os antropólogos fazem trabalho de campo porque tal metodologia os ajuda a perceber e mapear os diferentes princípios, lógicas e significados por meio dos quais as pessoas organizam a "realidade" em que vivem. O real significado de "ouvir" os consumidores é – ou deveria ser – mapear esses processos cognitivos inconscientes e automáticos – não apenas os "desejos" – por novos produtos e serviços.

Quando a observação direta do trabalho de campo é combinada a entrevistas em profundidade, a informação é enriquecida com o "ponto de vista nativo" sobre as práticas, as lógicas e os valores observados e o tom emocional (*ethos*) que envolve a situação. O antropólogo tem a oportunidade de olhar a realidade de um grupo de pessoas por meio das categorias que elas utilizam para organizarem o próprio mundo.

O mapeamento de categorias é uma das partes da etnografia. Entretanto, se quisermos fazer um trabalho que permita entender o significado do fluxo da ação social – "aquilo que está sendo dito" pelos atos ou pelo discurso –, temos de ir além. Temos de saber como esse sistema classificatório é apropriado no fluxo da vida social por diferentes atores, em diversos contextos e fases de suas vidas, a que fins eles são postos e quais as disputas simbólicas que se estabelecem ao redor deles. O universo daquilo que denominamos de "cultura" não é homogêneo. É polissêmico (comporta vários sentidos) e polifônico (tem várias vozes), para usar dois termos tão ao gosto da antropologia pós-moderna. Portanto, o trabalho etnográfico é de contextualização do significado, de construção de hierarquias de sentido para diferentes grupos em diferentes momentos.

Outras exigências metodológicas são necessárias quando estamos trabalhando na nossa própria sociedade, na qual tudo nos parece familiar. Deve ser adotada uma atitude de distanciamento, de "estranhamento". Estranhar significa olhar com novos olhos aquilo que nos passava inteiramente despercebido, procurar a lógica e o significado por trás da prática automática e inconsciente, olhar o mundo da cultura material que nos é tão "familiar" como se ele pertencesse a uma

civilização desconhecida. O pesquisador deve estar consciente dos objetivos da etnografia e saber como a informação sociocultural produzida pode ser relacionada com o consumo, gerando novas oportunidades de mercado, novos produtos e novas formas de contato com o consumidor.

Inúmeras vezes o trabalho de campo é exercido por pesquisadores que pouco ou nada sabem sobre por que estão ali, e menos sobre o que fazer com os dados coletados. Mais ainda: como faz pesquisas qualitativas há muito tempo, esse tipo de pesquisador julga-se habilitado a fazer também etnografia.

Uma das armadilhas mais comuns da visão etnocêntrica é a imposição de uma classificação *a priori* sobre o grupo a ser estudado, a partir das experiências sociais do pesquisador. Um exemplo clássico é a atribuição da categoria "pobre" a determinados grupos, que nas pesquisas de mercado são referidos como consumidores C e D. Pobreza é um conceito relativo, que depende do contexto e pode ser definido de diversas maneiras. Como pesquisadores de mercado e profissionais de marketing são, em maioria, oriundos das classes médias e altas da sociedade brasileira e habitam o eixo sul do Brasil, tomam a carência material como elemento definidor dos segmentos C e D.

Examinando-se as gravações das entrevistas e a forma de coleta de dados de muitas das pesquisas realizadas por pesquisadores que não estão devidamente preparados, percebe-se claramente o choque de percepções entre pesquisadores e "nativos".

Testemunhei, como consultora, uma pesquisa levada a cabo por uma empresa multinacional, no Nordeste, com mulheres das classes C e D. Os pesquisadores, todos de São Paulo, tentavam impor a categoria "pobre" sobre as mulheres, que a todo tempo recusavam o rótulo. Quando indicavam a carência material que, segundo eles, caracterizava a vida delas, estas apontavam alguém mais pobre. As mulheres assumiam-se como pobres apenas quando a situação podia ser compensada com uma posição mais alta em um sistema de classificação social e moral. "Sou pobre, mas honesta" e "sou rica da benção divina" foram e são algumas das lógicas compensatórias utilizadas por esses segmentos.



É difícil avaliar o quanto esses equívocos metodológicos afetam os dados e suas interpretações. Mas certamente os pesquisadores perdem excelentes oportunidades para entender o consumidor de modo mais abrangente.

Como no caso das mulheres nordestinas, as perdas são às vezes óbvias. Para os pesquisadores, o principal critério para definir aquele grupo de consumidoras era a "pobreza"; para elas, porém, qual seria o principal critério para defini-las? Se elas recusavam o rótulo de "pobres" e apenas o admitiam em determinados contextos, qual era o significado atribuído à pobreza e como ele era interpretado em diferentes circunstâncias? Como a carência material era compreendida e como ela afetava as hierarquias de compra e de consumo? Essas são algumas das importantes questões inteiramente ignoradas pelo despreparo dos pesquisadores.

Embora possam ser neutralizadas com um melhor treinamento das equipes, essas deficiências permanecerão presentes enquanto os pesquisadores ignorarem os pressupostos metodológicos do trabalho de campo antropológico. Não é suficiente "estar lá" e "observar" formas "exóticas" de vida, diferentes daquelas a que estão acostumados. É fundamental saber por que é importante estar lá, que tipo de dado a observação direta oferece, qual é a natureza da realidade social e por que observá-la diretamente pode produzir conhecimento diferenciado em relação às metodologias tradicionais.

Princípios etnográficos. O marketing etnográfico faz uso de princípios teóricos oriundos da antropologia que contrastam com os do marketing tradicional em várias dimensões (ver Quadro).

Em primeiro lugar, o marketing etnográfico rejeita tratar produtos e serviços sem relacioná-los ao contexto em que se acham inseridos. Produtos e serviços encontram-se inseridos em sistemas de objetos, de práticas e relações, no interior dos quais adquirem seus respectivos significados e funções. O marketing etnográfico mapeia a gramática cultural subjacente a diferentes significados, práticas de consumo, de compra e de estilo de vida dos produtos e serviços. O consumo é um processo social que começa antes da compra e estende-se até o descarte final da mercadoria.

Um segundo aspecto teórico em relação ao qual o marketing etnográfico destoa das abordagens tradicionais diz respeito à concepção sobre quem é o consumidor. Para o marketing tradicional, ele é um sujeito racional e autônomo que toma decisões individualmente ou, no outro extremo, alguém passível de manipulação, em quem se podem incutir "necessidades e desejos", e que reage de acordo com os estímulos oferecidos pelo mercado. No marketing etnográfico, o consumidor encontra-se em permanente diálogo com a gramática sociocultural que está por trás dos produtos e serviços, tanto para corroborá-la como para rejeitá-la, introduzindo mudanças e inovações.

Quadro: **Os princípios centrais do marketing etnográfico**

PRINCÍPIOS	DESCRIÇÃO	AÇÕES
Produtos e serviços	Rejeita tratar produtos e serviços como itens isolados sem relacioná-los ao sistema de consumo em que estão inseridos	Entender o consumo como um processo social que começa antes da compra e estende-se até o descarte final da mercadoria
Consumidor	O consumidor é ator (que reproduz) e autor (que cria) de sua história. É alguém em permanente diálogo com a gramática sociocultural que está por trás de produtos e serviços	Ajustar os produtos aos processos de significação de vida dos consumidores
Consumo	O consumo não é um fim em si mesmo	Tratar o consumo como um meio, isto é, a serviço dos consumidores enquanto produtores de significados
Segmentação de mercado	Segmenta o mercado em função das concepções sobre o mundo e a realidade circundante do indivíduo	Mapear os conjuntos ideológicos e discursivos que estão por trás dos diferentes sistemas de consumo

Um terceiro aspecto relevante diz respeito à visão de que o consumo é um fim em si mesmo. As pessoas adquirem bens e serviços não para tê-los no sentido exclusivo da posse, mas para adquirir por meio deles as propriedades que lhes são atribuídas: frescor, beleza, praticidade, inovação etc. O consumo é sempre um meio. Pode ser a construção de novas identidades, a diferenciação social, a luta por posição social, o prazer íntimo, a expressão de visões particulares de mundo, um elemento de resistência cultural e muito mais. O conceito de que o consumo seria um fim torna os produtores míopes em relação ao significado e à função de seus produtos em um contexto mais amplo.

Um quarto aspecto relaciona-se à segmentação de mercado. Uma das grandes ambições do marketing é encontrar novas formas de segmentar a população, pois todos são cientes das limitações impostas pela classificação a partir da renda – "estilo de vida" seria uma das classificações possíveis. Entretanto, a metodologia e a teoria permanecem incapazes de abarcar sua natureza complexa. Por meio de pesquisas baseadas em escalas de atitudes e opiniões, pode-se obter uma grande quantidade de dados referentes à vida cotidiana, às preferências, aos interesses e desejos das pessoas. Como ligar essas informações em um todo coerente que explique por que determinados padrões de consumo e certas práticas encontram-se agrupados em um conjunto de consumidores é o grande problema.

A explicação para essa deficiência encontra-se, em parte, na ausência de uma teoria estrutural do significado. Contudo, ela também pode ser explicada pela idéia de que o consumo é determinado pela disponibilidade financeira das pessoas. O total do que se ganha estabelece o limite daquilo que se pode colocar em uma cesta de produtos, mas não indica o que é colocado, nem o porquê. Abordar o consumo pelas limitações da renda significa tentar explicá-lo de dentro, a partir daquilo que as pessoas consomem. Se sabemos que ele é uma atividade mediadora, suas razões encontram-se em seu exterior, em concepções sobre o mundo e a realidade circundante. Em lugar de bater em teclas desgastadas, o marketing deve mapear os conjuntos ideológicos e discursivos que estão por trás dos diferentes sistemas de consumo.

Por fim, se admitirmos que o consumo é uma atividade coerente com as concepções ideológicas das pessoas, poderemos prevê-lo desde que encontremos o foco do qual emana essa coerência. Assim, os esforços deveriam ser centrados na busca das concepções que estruturam a vida das pessoas e de como elas afetam o consumo de diferentes produtos e serviços. Esse procedimento é justamente o inverso do que é hoje feito pelos pesquisadores do comportamento do consumidor: pesquisa-se *o que* se consome e não o que nos leva a consumir, ou seja, como o consumo se conecta a outras esferas da vida social.

Em lugar de bater em teclas desgastadas, o marketing deve mapear os conjuntos de lógicas, valores e práticas que estão por trás dos diferentes sistemas de consumo.

Da antropologia ao marketing. O marketing tem como uma de suas tarefas principais transformar o universo impessoal da produção no mundo personalizado, particularizado e dinâmico do consumo. Portanto, ele lida o tempo todo com processos culturais, e é fundamental que os profissionais estejam cientes deles. O marketing etnográfico oferece instrumentos para a compreensão de tais processos culturais. Ele não é um novo tipo de marketing, mas uma nova forma de fazer marketing.

O que se deseja aqui não é defender o monopólio dos antropólogos na pesquisa do comportamento do consumidor, mas alertar sobre a importância de se observar certos pressupostos metodológicos e teóricos para que a etnografia possa oferecer uma contribuição mais efetiva às pesquisas de marketing.

Lívia Barbosa
Profa. do Departamento de Antropologia da UFF
Pós-doutora pela UNFRJ/PPGAS/Universidade de Tóquio
e-mail: livia@visualnet.com.br

A "ciência" da reciclagem

Segundo afirmam os mais sarcásticos, o mundo da gestão empresarial não existiria sem o princípio de Lavoisier, pois nele "nada se cria, tudo se transforma". A eles talvez pudéssemos juntar os cínicos, que apontam a "mística de proveta" em torno das "revoluções e trocas de paradigmas" como base de sustentação desse mesmo universo.

Quem terá a razão: os advogados da mudança ou os que acreditam que no mundo da gestão nada muda, mas tudo se transforma? Para responder à questão, tomamos aqui as três tarefas básicas da administração, presentes em todos os compêndios da disciplina: planejar, controlar e coordenar. Vejamos como essas tarefas foram tratadas durante quase um século e como se manifestam hoje, ainda que por meio de novas marcas e rótulos.

Em seu texto seminal, *Administração geral e industrial*, de 1916, Henri Fayol falava das funções que deviam ser desempenhadas pelo administrador, entre elas as três citadas acima. Muitos o seguiram, porém, destaque deve ser dado a Peter Drucker, tratado como "*Mister Management*". Drucker contribuiu enormemente para a popularização das idéias administrativas. Seu livro *Administração por objetivos*, do início da década de 1950, foi adotado por sucessivas gerações de gerentes em formação.



Carlos Osmar Bertero
FGV-EAESP

Outro nome é de Igor Ansoff, cuja obra – com destaque para *Do planejamento estratégico à gestão estratégica* – ganhou grande notoriedade no Brasil a partir de 1970. Finalmente, chegamos ao início da década de 1990, com destaque para os textos sobre o BSC-Balanced Scorecard. Trata-se da abordagem, desenvolvida por David Norton e Robert Kaplan, que visa a promover o alinhamento estratégico da organização pelo desdobramento de objetivos em resultados.

De uma rápida análise dessas marcantes referências, pode-se concluir que os temas fundamentais da administração se mantêm ao longo do tempo, apesar do esforço de vendas da "indústria do *management*", que parece tentar fazer com que coisas tradicionais recicladas pareçam grandes novidades. Na verdade, Fayol, Drucker, Ansoff e Kaplan e Norton tratam exatamente das mesmas questões: como planejar, como controlar e como coordenar. O que os diferencia são as abordagens, os instrumentos propostos e, obviamente, mudanças na retórica e nas palavras de ordem.

Por isso, cabe-nos manter a mente alerta e o senso crítico apurado contra consultores, autores e gurus que queiram a todo o momento nos envolver em uma nuvem de ansiedade e de busca frenética por novidades. Só uma postura equilibrada pode nos ajudar a identificar e combater a continuidade disfarçada dos conceitos da administração.

Evitando o colapso organizacional

Assistimos, dia após dia, ao desaparecimento de empresas. O fato é corriqueiro, mas uma pergunta permanece, despertando nossa preocupação ou curiosidade: que fatores conduzem as empresas ao colapso? Entre as diversas razões, muitas podem ser tratadas, e algumas delas com medidas relativamente simples. Este artigo mostra ao leitor algumas dessas razões e propõe medidas de prevenção contra o declínio e o colapso.

por Arménio Rego Universidade de Aveiro e Miguel P. e Cunha Universidade Nova de Lisboa

Entre pequenas e médias empresas, a "taxa de mortalidade" sempre foi alta. Muitas delas sucumbem logo nos primeiros anos de existência, ao enfrentar as dificuldades para consolidação e os desafios do crescimento. Porém, o fenômeno não é exclusividade de pequenas empresas, e não é incomum constatarmos, muitas vezes com surpresa, grandes empresas fechando suas portas e indo à falência. Algumas desaparecem repentinamente, vítimas de mudanças estruturais ou conjunturais para as quais não estavam preparadas. Outras definham em lenta agonia e desaparecem melancolicamente, sem conseguir reverter o processo de declínio.

O declínio e o colapso de empresas têm sido definidos de modos diversos, mas é consenso que se trata de um processo, e não de um evento, e que tal processo se relaciona com a incapacidade de antecipar e tratar ameaças e condições desfavoráveis. Dessa incapacidade resulta a perda de controle e de recursos, o que, em última instância, quando a gravidade do processo já se tornou crônica, pode levar ao desaparecimento da organização.

A organização pode sofrer danos irreversíveis quando seus líderes deixam de dar atenção aos sinais do ambiente e deixam de ouvir seus colaboradores.

Este texto trata dessa difícil e amarga questão. Propõe uma atenção particular, no processo de fracasso ou colapso organizacional, à atuação dos líderes e sua relação com seus colaboradores, mostrando que há importantes causas para o fenômeno enraizadas em aspectos subjetivos da realidade organizacional. Trataremos de cinco grandes causas para o declínio e o colapso organizacional. A identificação dessas causas é o primeiro passo para seu tratamento.

Olhos e ouvidos fechados. Parece consenso que a gestão autocrática pode tornar a organização "cega" e "surda" aos ventos de mudança. Em um artigo publicado no *Financial Times* em 11 de outubro de 2002, o autor observava: "Um líder autoritário é, em geral, a principal causa do fracasso organizacional. Não porque personalidades poderosas representem um obstáculo ao sucesso, mas porque as decisões estratégicas se tornam desproporcionalmente arriscadas quando os olhos e ouvidos do decisor estão fechados (...) O autocrata não ouve os outros e não partilha autoridade".

A literatura sobre liderança é categórica: não há *one best way*. Circunstâncias distintas requerem diferentes estilos de liderança. A liderança autocrática pode até ser apropriada em determinadas condições (por exemplo, em crises que exigem respostas rápidas), ou com determinados tipos de colaboradores. O problema não está, portanto, no estilo autocrático em si, mas na circunstância e no modo como esse estilo se manifesta na prática. A organização pode sofrer danos se seus líderes se tornarem insensíveis aos sinais que o meio lhes envia, se deixarem de escutar seus colaboradores e se não incorporarem nas decisões as contribuições por eles geradas.

"Morte ao mensageiro". Esta expressão traduz o que pode ocorrer quando alguns colaboradores, de forma franca e aberta, decidem comunicar "más notícias" e seus líderes reagem intempestivamente, desconsiderando a mensagem. O que fazem os mensageiros? Alguns talvez sejam corajosos e sustentem suas posições. Porém, mais cedo ou mais tarde, perceberão que sua franqueza não levou à resolução dos problemas, e que até os desfavoreceu no relacionamento com seus líderes. Talvez concluam que estão "pregando no deserto" e que manter uma postura "discreta" é a melhor maneira de preservarem suas carreiras. Então, é provável que comecem a transmitir a seus líderes aquilo que julgam que eles queiram ouvir.

Quando isso ocorre, e os colaboradores mais sinceros inibem-se de expressar discordâncias, os sinais da mudança chegam distorcidos e as decisões passam a se basear em in-

Quadro 1: **Identificando a vulnerabilidade ao colapso**

DIMENSÃO	ORGANIZAÇÕES MAIS VULNERÁVEIS	ORGANIZAÇÕES MENOS VULNERÁVEIS
Capacidade de escutar	Pouco desenvolvida	Bem desenvolvida
Comunicação	Censurada e/ou autocensurada	Franca e honesta
Confiança interpessoal	Pouco desenvolvida	Bem desenvolvida
Modelos mentais	Dogmáticos	Abertos à discussão e à crítica
Narcisismo na liderança	Forte presença	Ausência
Formas de aprendizagem	Mecanicista	Orgânica

formações incompletas ou incorretas. Com isso, será criado um cenário fantasioso e falsamente seguro para o líder.

Muitas vezes, os líderes não estão conscientes desses riscos. Empenham-se vigorosamente para o sucesso da organização e até realizam grandes sacrifícios pessoais. Acreditando possuir estratégias adequadas para resolver os problemas, apegam-se a elas e reagem violentamente a quem as ataca. Disponibilizam-se para ouvir as opiniões dos colaboradores, mas repelem-nas se não se ajustam à sua visão.

Caso prático. Sérgio era um líder carismático. Deu início à reunião revelando seus planos de expansão para e empresa e pedindo a todos que expressassem com total franqueza suas opiniões. Após diversas intervenções, Carla opinou. Mais três intervenções lhe sucederam. O líder tomou então a palavra e contrariou veementemente Carla. Ela percebeu que alguns de seus argumentos não foram corretamente interpretados. Pediu a palavra para se explicar, mas não foi ouvida. Decidiu então não cometer o mesmo "erro" nas próximas reuniões. Os demais participantes ficaram igualmente surpreendidos com a atitude de Sérgio e passaram a desconfiar dos convites para se expressarem "franca e abertamente".

Desconfiança. As organizações contemporâneas são sistemas complexos, que operam sobre uma base de confiança. Quanto mais aberto e dinâmico o ambiente, menor a capacidade de estabelecer normas e procedimentos e maior a necessidade de se estimular a confiança entre os quadros e destes em relação à organização.

Por outro lado, quando certos eventos e comportamentos, especialmente de líderes, comprometem a base de confiança, todo o sistema sofre: a necessidade de controle aumenta, perde-se eficiência e sinergia, e os relacionamentos deterioram-se. Se a questão não for tratada a tempo, a desconfiança pode aumentar, provocando uma escalada que pode levar a decisões erradas e diretrizes não cumpridas, com graves conseqüências para a saúde da organização.

Caso prático. Rodrigo, um pesquisador, solicitou a colaboração de uma empresa para uma investigação acadêmica. A pesquisa naturalmente exigia que as respostas fossem francas e diretas. O anonimato seria garantido. O diretor de recursos humanos argumentou que haveria dificuldades em obter as respostas e convenceu o pesquisador a enviar os questionários aos funcionários por meio de seu departamento. No decorrer da pesquisa, o diretor passou a ler os questionários, identificando os autores das respostas. Com o tempo, a quebra de "confidencialidade" ficou patente e espalhou-se pela empresa. Os funcionários sentiram-se traídos e passaram a adotar uma postura defensiva e agressiva diante de novas solicitações. O ambiente de confiança havia se quebrado.

Modelos anacrônicos. Outra causa fundamental para o declínio e o colapso das organizações é a fixação dos gestores em modelos bem-sucedidos do passado, mas que, com a evolução do contexto de negócios, tornaram-se anacrônicos.

Para realizar mudanças nas organizações, é necessário mudar o "mapa mental" usado na interpretação do ambiente. Quando os gestores mudam seus modelos, passam a perceber a situação de modo diferente e ficam mais aptos a compreender a necessidade de mudança e as novas exigências e desafios que a realidade impõe.

Um bom exemplo da influência dos modelos é dado pela reação da indústria suíça ao relógio a quartzo. Inventa-



do em 1967 em um centro de investigação daquele país, foi desprezado por não se enquadrar ao modelo vigente "do que é um relógio". Ignorando o dogma vigente, a japonesa Seiko adotou a inovação e, com isso, mudou os rumos da indústria relojoeira. Quando a indústria suíça percebeu a nova realidade, era tarde e sua participação no mercado havia sido seriamente comprometida. O sucesso passado dos suíços havia os impedido de detectar a emergência do novo modelo, tornando-os complacentes e induzindo-os a ignorar sua própria inovação e o uso que os japoneses haviam feito dela.

Em uma organização, a perspectiva compartilhada por seus membros pode induzi-los a filtrar seletivamente a informação, de modo que os fatos que entrem em choque com as premissas básicas são desprezados.

É como se houvesse um cérebro organizacional, guardado pelos líderes. Insensíveis aos ventos que sugerem mudanças de rumo, eles podem reagir negativamente às propostas que entrem em choque com suas convicções. Quando alguns colaboradores fazem proposições de mudança, os "sacerdotes" e seus "acólitos" podem agir de modo intempestivo. Assim, a empresa segue caminhando para a ruína, perdendo a capacidade de atuar como um sistema social aberto à informação e sensível ao ambiente externo.

Narcisismo exacerbado. A autoconfiança é um traço desejável nos executivos. Líderes confiantes inspiram seus liderados, reduzem resistências e estimulam um clima de confiança na organização. Mas uma perversão da autoconfiança é o narcisismo exacerbado. Líderes de personalidade narcisista desestimulam visões diferentes das suas e combatem opositores, além de criar uma realidade fantasiosa, regida por seus próprios desejos e vontades.

Caso prático. Os colaboradores respeitavam profundamente Mário e, cientes de suas qualidades, raramente expressavam críticas. Alguns lhe devotavam lealdade quase "divina" e freqüentemente se sacrificavam por ele e pela empresa. Outros, é fato, sentiam-se menos confortáveis com esse clima e, discretamente, iam abandonando a organização. Mário percebia-se rodeado por uma equipe que lhe consagrava total fidelidade. Com o tempo, seus fracassos passaram a ser ignorados, induzindo-o a repetir erros. Quanto mais a organização se atolava em problemas, mais Mário se isolava em seu ciclo de aduladores e vivia em uma realidade à parte. A situação logo se tornou irreversível e todo o grupo precisou ser removido.

Arte da sobrevivência. Quando os líderes matam os mensageiros das más notícias, quando os gestores deixam de atender os sinais de mudança no meio, quando se convencem de que as soluções bem-sucedidas do passado continuam válidas, aumenta o risco de declínio e de colapso.

Se pudéssemos definir um denominador para enfrentar todos os problemas mencionados anteriormente, ele seria a capacidade de adaptação. E, para que as empresas atuem

Regras de ouro

A realidade corporativa não admite receita simples, mas algumas posturas podem ajudar a evitar o pior.

- Evite o exercício autocrático da liderança. Partilhe autoridade. Escute.
- Não reaja intempestivamente às verdades desagradáveis. Caso contrário, as pessoas acabarão por lhe dizer apenas aquilo que quer ouvir e você fará uma leitura do ambiente distante da realidade.
- Quando solicitar opiniões francas e abertas aos colaboradores, não reaja como se elas fossem fracas, incorretas ou inválidas.
- Se prometer às pessoas anonimato na expressão de opiniões, cumpra o prometido. Caso contrário, as pessoas perderão a confiança e evitarão se expor em outras ocasiões.
- Preste atenção aos sinais de mudança, mesmo os mais tênues.
- Acolha as propostas que se chocam com os pressupostos vigentes. Aceite as "heresias". Elas podem germinar o futuro da empresa.
- Cuidado com doses exageradas de narcisismo. Esse traço de personalidade pode induzi-lo a não assumir seus próprios erros, a atuar com arrogância e a abusar de seus colaboradores.

como organismos vivos, capazes de se adaptarem continuamente ao meio ambiente, é preciso que desenvolvam sua capacidade de aprendizado.

Para que o aprendizado e a adaptação ocorram, é essencial que os líderes promovam um ambiente que torne suas empresas permeáveis à informação, e que tornem cada colaborador um sensor ou radar. É também essencial que os líderes vejam suas organizações como seres vivos que aprendem, e não como máquinas totalmente controláveis e sempre imutáveis. Para isso, eles devem se dispor, eles próprios, a seguir uma rota de contínuo aprendizado, em que posições são revistas, em que posturas são colocadas sob a luz das situações vigentes.

As organizações predispostas à aprendizagem devem admitir que não possuem respostas para todas as perguntas e que devem contar com seus colaboradores em cada passo que forem dar. A organização que aprende é uma organização que sabe que o papel de seus líderes, na condução do grupo em questão, é um espelho e um termômetro a revelar como as coisas estão indo. Por isso, os líderes são verdadeiros sistemas de alerta, incansavelmente dispostos a checarem e reverem suas próprias visões de mundo.

Arménio Rego
Prof. na Universidade de Aveiro
Doutor em Gestão pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
E-mail: Arego@egi.ua.pt

Miguel Pina e Cunha
Prof. na Universidade Nova de Lisboa
Doutor em Gestão pela Universidade de Tilburg
E-mail: mpc@fe.unl.pt

Virando o jogo

Implementar um processo de *turnaround* – mudança radical – é a última chance que muitas empresas têm para evitar o colapso organizacional. Nesta entrevista, cedida a Pedro Bendassolli, da RAE-executivo, o professor Jacob Jacques Gelman, da FGV-EAESP, explica o que pode levar as empresas ao declínio e fala das formas de recuperação.

O que leva uma empresa ao declínio?
Talvez possamos identificar duas grandes causas de declínio, e ambas dizem respeito às ações gerenciais. A primeira é uma ação de natureza estratégica ineficiente: falta de adaptação da empresa a seu meio, de uma avaliação distorcida dos cenários futuros e de baixa taxa de diversificação de produtos e serviços.
A segunda causa são as ações gerenciais de natureza operacional e funcional. Neste caso, assiste-se a deficiências em diversas áreas da empresa, como em vendas, marketing, finanças, gestão de crédito, pesquisa e desenvolvimento, e nos modelos e processos de gestão.

Quais os principais erros cometidos pelos líderes?
- *Isolamento.* Os executivos não interagem com seus funcionários, clientes e fornecedores. Também ignoram os concorrentes.
- *Embriaguez de sucesso.* Quando pensam: "Somos os melhores, os concorrentes estão sempre nos copiando, nada temos a aprender com os outros".
- *Miopia:* a falta de foco no mercado. Os executivos têm verdadeira obsessão por produtos e tecnologias existentes, mas esquecem o que os clientes querem ou o que o mercado deseja.
- *Má gestão financeira:* erros relacionados a alavancagem, concessão de crédito, entre outros.
- *Obsessão pela participação de mercado.* A "compra" de participação a qualquer preço apresenta grandes riscos.
- *"Radar com defeito".* Trabalhar com cenários mal elaborados e, assim, tomar decisões erradas.
- *Estilo autoritário.* Líderes centralizadores e autoritários estão mais sujeitos a tomar decisões erradas.
- *Incompetência.* A tolerância ao despreparo dos executivos, a controles insuficientes e a modelos de gestão anacrônicos pode levar ao desastre.

Como o processo de *turnaround* pode reverter uma situação de declínio?
Devemos fazer uma distinção entre dois tipos de *turnaround*. O primeiro é o *turnaround* cirúrgico, que pode incluir reestruturação geral, revisão da missão e das metas, mudanças nos cargos de direção, redução geral de custos, alteração na linha de produtos e busca de ganhos de produtividade e eficiência.
O segundo é o *turnaround* clínico, que, além de alguns elementos do *turnaround* cirúrgico, busca ganhos de produtividade e eficiência por meio da modernização de plantas, inovações, novos produtos, gestão participativa, maior integração organizacional, busca do suporte dos *stakeholders*, determinação clara de responsabilidades, construção de confiança e credibilidade.
e-mail: pedrofernando@terra.com.br

Miopia informacional

Nos últimos anos, os clientes se transformaram em alvos móveis e temperamentais que exigem ajustes constantes nas táticas de aproximação, comunicação e atendimento.

Que o digam as empresas virtuais, cuja vantagem competitiva vem sendo construída sobre a customização dos serviços que oferecem, amparada pela compreensão precisa das necessidades de seus consumidores.

Ainda que utilizem poderosas ferramentas informatizadas de relacionamento com clientes, muitas empresas possuem apenas um entendimento fragmentado do perfil de seus consumidores, transformados em meras referências nos relatórios de desempenho.

A questão importante não se refere à adoção dessa ou daquela ferramenta de informática, mas à ampliação da compreensão do modelo mental dos consumidores. Esse modelo refere-se a um longo ciclo, que envolve coleta, interpretação e avaliação de informações efetuada pelo consumidor no relacionamento com um fornecedor de produtos ou serviços.

O modelo mental funciona como um filtro que seleciona os produtos ou serviços percebidos como capazes de proporcionar um valor superior. Porém, o consumidor não avalia apenas as características intrínsecas do produto ou serviço; ele avalia uma cadeia completa de interações, que antecede a compra e estende-se além do uso.

Tomemos o exemplo dos espetáculos esportivos. Eles parecem concebidos e gerenciados em função do que ocorre em campo: numa partida de futebol, os 90 minutos de jogo são controlados por regras restritas. Porém, no período que antecede o apito inicial e no que sucede o apito final, vive-se sob o caos. Para assistir a uma partida, o torcedor enfrenta problemas de transporte, estacionamento, alimentação e segurança. Muitos concluem que o espetáculo não compensa os problemas enfrentados antes e depois dele.

Na era digital, a gestão de clientes demanda mais do que instalação de *softwares* de relacionamento, que, aliás, são imprescindíveis e permitem o acúmulo de informações preciosas para as empresas. Porém, sua utilização só gerará benefícios se forem aplicados ao modelo mental adequado do consumidor. Infelizmente, muitas empresas se deixam fascinar pelos recursos tecnológicos e investem grandes somas em soluções de caráter reducionista, que restringem, ao invés de ampliar, a percepção das necessidades do consumidor.

O foco no modelo mental permite mapear e interpretar adequadamente o perfil do consumidor. A definição das ferramentas deve vir depois. Exemplos são os bancos e supermercados virtuais, que eliminam filas e economizam o tempo cada vez mais escasso de seus clientes. O sucesso desses produtos se ampara na correta compreensão das necessidades e expectativas do consumidor que vive nas modernas cidades da atualidade.



José Luiz Kugler
FGV-EAESP

Labirinto *high-tech*

Nos últimos anos, o crescimento dos negócios de informática foi acompanhado – e impulsionado – pela criação de dezenas de conceitos e centenas de aplicações. O resultado é que executivos e outros profissionais vêem-se às voltas com um verdadeiro labirinto de referências, alternativas e opções. Com isso, a dificuldade de fazer escolhas e realizar investimentos em TI é cada vez maior. Este artigo apresenta um "guia de sobrevivência" para o labirinto *high-tech*.

por Maira Petrini FGV-EAESP

Cenário: você acaba de ser promovido a gerente de uma importante unidade de negócios. Ganhou uma secretária bilíngüe, uma sala com vista panorâmica (para o rio Pinheiros, é verdade, mas não dava para esperar melhor) e já começa a sonhar com as possibilidades e realizações que o novo cargo pode proporcionar. Uma lista de prioridades vai se delineando em sua cabeça: ampliação dos negócios, uma aliança estratégica e foco no desenvolvimento de novos produtos.

Porém, algo o incomoda: o sistema interno de informações. Você ouviu histórias e histórias de horror sobre tecnologia de informação: escolhas malfeitas, projetos em crise,

orçamentos estourados e prazos não cumpridos. Pior ainda, depois de tanto dinheiro investido, os problemas de inconsistência da informação continuam e os gerentes não abandonam suas planilhas individuais de controle em Excell. Resultado: cada reunião se arrasta por horas. No lugar de decisões estratégicas, só se fala da inconsistência e pobreza dos dados.

Você, que sempre foi um entusiasta da TI, vê-se agora diante de um quadro confuso e cheio de propostas conflitantes sobre os projetos que poderiam ajudá-lo nessa situação. E sabe que seus sonhos poderão virar pesadelo se as medidas certas não forem tomadas, e com rapidez.

A área de TI transformou-se em um labirinto de siglas, conceitos e jargões que confundem o executivo no momento de decidir pela tecnologia mais apropriada às suas necessidades.

Teia intrincada. Talvez não sirva de consolo, mas trata-se de situação corriqueira, fruto dos paradoxos que surgiram com o desenvolvimento acelerado das aplicações de TI nas empresas. Para enfrentá-la, é preciso que a área de TI dê prioridade ao entendimento das necessidades dos negócios da empresa. Para complementar, é preciso que os executivos compreendam a emaranhada teia de sistemas de informação e o papel que podem desempenhar nas organizações. Com isso, poderão tomar decisões mais conscientes sobre onde e como investir.

Um ponto-chave é que a TI se transformou em uma teia intrincada de siglas e conceitos, alguns incompreensíveis, que geram confusão e dificultam decisões. Artigos sobre TI já fazem parte das leituras dos executivos de todas as áreas, que buscam entender o labirinto tecnológico que os rodeia. Entretanto, parece faltar a esses trabalhos um fio condutor, uma visão mais abrangente, que auxilie os executivos na montagem do quebra-cabeça. É esse fio que procuraremos fornecer a seguir.

Tipologia. Nenhum sistema pode, individualmente, fornecer toda a informação que uma empresa necessita. Por isso, os sistemas são divididos em tipos, cada um voltado para uma determinada utilização. O critério básico de divisão é fundamentado no que denominamos níveis organizacionais: o estratégico, o gerencial, o operacional e o do conhecimento.

Cada um desses níveis requer diferentes tipos de informação, que demandam diferentes sistemas de informação, com diferentes características e soluções para o usuário (ver Quadro 1). Além disso, os diferentes sistemas de informação trocam dados entre si; não são estanques e incomunicáveis. Os Sistemas Transacionais constituem a fonte mais importante de dados para os outros sistemas.

Salada de siglas. A necessidade de projetar diferentes sistemas de informação é real. O que ocorria até há pouco tempo é que cada um desses sistemas era desenvolvido para atender a uma função específica e não se comunicava com os demais. Com isso, criava-se grande dificuldade em reunir os dados necessários para prover uma visão abrangente de toda a operação.

A fragmentação gerava, também, impactos negativos sobre a eficiência e a consistência. Os mesmos dados eram digitados em sistemas diferentes, resultando em redundância e baixa confiança. Surgiram, então, os ERPs, ou *Enterprise Resource Planning*, sistemas empresariais que prometiam integrar os vários dados e processos do nível operacional. Implantações de ERP mostraram-se complexas e difíceis, uma vez que exigem um redesenho de processos da empresa. Porém, isso não impediu que o conceito de sistema empresarial se consolidasse no mercado.

As empresas, depois de quebrarem as barreiras internas, passaram a buscar sistemas de informação para coordenar toda a sua cadeia de valor. Prontamente surgiram mais duas siglas: SCM – *Supply Chain Management* –, que foca a logística integrada, e CRM – *Customer Relationship Management* –, que provê suporte ao gerenciamento da relação com clientes, cujo conceito tem origem no marketing.

O CRM pode ser subdividido em três tipos: (a) CRM Operacional, que busca a integração funcional das áreas de vendas, marketing e pós-vendas; (b) CRM Colaborativo,

que amplia a criação de canais de contato com o cliente, garantindo uma interface única; e (c) CRM Analítico, que se utiliza de *softwares* de *Data Mining* que buscam tirar informações de bancos de dados.

Nesse processo evolutivo, os executivos passaram a compreender que integrar sistemas pode ser mais difícil (e dispendioso) do que parece. Ao longo do tempo, as empresas investiram em tecnologias diferentes. Algumas delas implantaram alguns módulos do ERP e, por possuírem processos de negócio muito específicos, mantiveram alguns de seus legados sistemas, resultando em um ambiente interno híbrido.

Ainda diante do desafio da integração, surgiram as EAIs – *Enterprise Application Integration* – e *Web-Services*, ferramentas que permitem a integração de diferentes sistemas, internos ou externos.

Após investimentos importantes em tecnologias que fornecem suporte para todos os processos operacionais, as empresas voltaram-se para a implementação de soluções em outros níveis. Apareceram, então, as soluções de *Business Intelligence* (BI), voltadas para o apoio à tomada de decisão.

A BI pode ser definida como um processo sistemático de aquisição, tratamento e análise de informações, visando a facilitar a tomada de decisão. Adotando-se esse conceito, podem ser considerados BI os sistemas de Gestão do Conhecimento, os Sistemas de Inteligência Competitiva, os EIS – *Executive Information System* – e o CRM Analítico.

A Gestão do Conhecimento (ou KM – *Knowledge Management*) é um processo de coleta, geração, organização e disseminação dos "ativos" de informação de uma empresa. Esses ativos incluem informações explícitas, que estão formalizadas dentro da empresa – manuais e bases de dados de soluções –, e informações tácitas, aquelas detidas pelos indivíduos e nem sempre codificadas. A Inteligência Competitiva, por sua vez, tem foco na análise de dados e informações coletados do ambiente externo à empresa, que envolve mercado, concorrentes, governo etc.

Quadro 1: **Uma tipologia para os sistemas de informação**

DIFERENTES NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO	REQUEREM DIFERENTES TIPOS DE INFORMAÇÃO,	QUE DEMANDAM DIFERENTES SISTEMAS DE INFORMAÇÃO,	COM DIFERENTES CARACTERÍSTICAS E SOLUÇÕES PARA OS USUÁRIOS
Estratégico	Estratégica	*Executive Information System*	Ambiente analítico de informações internas e externas, com recursos gráficos sofisticados
Gerencial	Gerencial	Sistema de Informação Gerencial	Relatórios sumarizados que apresentam as informações dos Sistemas Transacionais
	Gerencial e operacional	Sistema de Apoio à Decisão	Simulações e cenários a partir da manipulação de variáveis previamente definidas
Operacional	Operacional	Transacional	Acompanhamento das transações operacionais diárias necessárias para conduzir o negócio. Exemplos: folha de pagamento e processamento de pedidos
Do conhecimento	Estratégica, gerencial e operacional	*Groupware*	Apoio ao trabalho em grupo em três dimensões: (1) comunicação: envio de informações, solicitações e instruções (exemplos: correio eletrônico, *chat* e videoconferência); (2) colaboração: compartilhamento de informações em projetos ou processos comuns (exemplos: GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos – e Intranet); (3) coordenação: gerenciamento automatizado de tarefas (exemplo: *workflow* – automação do fluxo de trabalho)

Os *Executive Information System* (EIS) são sistemas voltados para o monitoramento de indicadores de desempenho em diferentes dimensões de negócio. Apesar de o conceito de BI ser mais amplo, de forma geral, as soluções oferecidas por consultorias e empresas de TI são *softwares* (melhorados, é verdade) que implementam um EIS, já batizado de BI Analítico por alguns. As soluções de BI Analítico baseiam-se em um conjunto de ferramentas, como *Data Warehouse*, ETL, *Data Mart* e Olap, que possibilitam armazenamento, filtragem e análise das informações.

Saindo do labirinto. Voltando ao caso do início do texto, a primeira questão a ser colocada é a seguinte: quais informações faltam para a empresa? Ou seja, a escolha do sistema a ser implantado, ou revisto, depende das necessidades dos negócios.

Imaginemos que os principais problemas envolvam a informação sobre pedidos pendentes para os clientes. Depois que a venda é feita, se houver uma consulta, o vendedor só descobre a posição do pedido se ligar para os colegas de outras áreas. Aqui, trata-se de um processo operacional. Portanto, a solução a ser buscada provavelmente envolverá a implantação de um ERP ou a integração dos sistemas por meio de soluções de EAI.



Imaginemos agora que os principais problemas envolvam decisões sobre investimentos e fusões e aquisições. Sempre que o tema vem à tona, faltam informações sobre o mercado e o contexto competitivo. Aqui, trata-se de um processo gerencial. Portanto, a solução a ser buscada provavelmente envolverá o desenvolvimento de uma solução ampla de BI.

Fatores de sucesso. Identificar quais as necessidades de informação e, conseqüentemente, qual o sistema mais apropriado para supri-las é o primeiro passo a ser dado. Porém, deve também ser tratada a complexidade inerente às implementações de TI. Para garantir o sucesso em tais projetos, cabem então algumas indicações:

- *Ampliar o papel do executivo*. A análise de casos de implementação de novas tecnologias mostra que o sucesso em projetos de TI é diretamente proporcional ao nível de envolvimento dos executivos da área na qual o projeto será implantado.
- *Aceitar os limites da TI em termos de impacto sobre a competitividade*. As vantagens competitivas conferidas pela TI não asseguram lucratividade de longo prazo. Sistemas como o Sabre, o sistema computadorizado de reservas da American Airlines, o sistema de caixas automáticas do Citibank e o sistema de rastreamento de encomendas da UPS beneficiaram essas empresas por terem sido pioneiras em seus setores. Com o tempo, entretanto, concorrentes tendem a adotar soluções similares e a vantagem competitiva desaparece.
- *Estar atento para a amplitude dos impactos de uma implantação de TI*. A implantação de sistemas de TI costuma exigir mudanças na organização, nos processos e nas competências. Pode, ainda, romper modelos de trabalho e colocar configurações de poder em xeque. Portanto, é preciso estar alerta para esses impactos e agir com antecipação.
- *Aceitar que não existe solução totalmente integrada*. O descontenta-

mento das organizações com seus sistemas legados (não-integrados e incompatíveis) e com a dificuldade para conectar todas as "ilhas de informação" existentes colaborou para o surgimento do mito da plataforma tecnológica única e do sistema totalmente integrado. A análise de centenas de casos de implementações, porém, sugere que, na prática, os ERPs não constituem solução "pronta", ao contrário, sua implementação é difícil, demorada e dispendiosa.

Mais do que conhecer todas as siglas associadas à TI, é importante compreender que, embora necessária, a tecnologia não é fator determinante nem suficiente para a sobrevivência da empresa.

• *Considerar que a melhor solução é a mais adequada ao contexto organizacional*. Em termos de TI, não existe *one best way*. Por mais atraentes e bem-sucedidas que algumas soluções pareçam ser, é fundamental analisar sua adequação à realidade da empresa e de seus negócios.

Sucesso incerto. Resta, então, uma última questão: se já existe conhecimento suficiente sobre projetos de TI, por que muitos desses projetos ainda frustram os executivos e têm finais melancólicos? Aqui, só podemos estabelecer hipóteses. Talvez seja porque as escolhas sejam mais influenciadas pelo verdadeiro fetiche que se criou em torno da TI e menos pelas reais necessidades da empresa. Ou talvez seja porque os gestores não se envolvem na forma e na intensidade necessárias. Ou porque ainda não sabemos como usar o aprendizado acumulado por outras empresas e por nossa própria organização a nosso favor.

Mais do que conhecer todas as siglas relacionadas à TI, é importante compreender que, embora necessária, a tecnologia não é fator determinante nem suficiente para a sobrevivência da empresa. A TI não pode garantir o sucesso de uma organização. O que importa é o uso que se faz dela.

Maira Petrini
Profa. do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos da FGV-EAESP
Doutoranda em Administração de Empresas na FGV-EAESP
E-mail: maira@fgvsp.br

Pequeno dicionário

Trafegar pelo labirinto *High Tech* exige conhecimento sobre o significado das siglas básicas.

Sistemas transacionais (ligados às operações diárias/transações)
CRM (*Customer Relationship Management*). Sistema empresarial que pode ser dividido em três tipos: Operacional, que busca a integração funcional das áreas de vendas, marketing e pós-vendas; Colaborativo, que amplia a criação de canais de contato com o cliente, garantindo interface única; e Analítico, que se utiliza de *softwares* de Data Mining que buscam tirar informações dos bancos de dados.
ERP (*Enterprise Resource Planning*). Sistemas empresariais que visam a integrar os vários dados e processos do nível operacional.
EAI (*Enterprise Application Integration*). Ferramentas que permitem a integração de diferentes sistemas, internos e externos.
SCM (*Supply Chain Management*). Foca a logística integrada.

Sistemas gerenciais, estratégicos e de conhecimento
BI (*Business Intelligence*). São voltadas para o apoio à tomada de decisão. É um processo sistemático de aquisição, tratamento e análise de informações. Podem ser considerados BI os seguintes sistemas:
KM (*Knowledge Management*). A gestão do conhecimento é um processo de coleta, geração, organização e disseminação dos "ativos" de informação de uma empresa;
Inteligência Competitiva. Tem foco na análise de dados e informações coletados do ambiente externo da empresa, que envolve mercado, concorrentes, governos etc.;
EIS (*Executive Information System*). Voltados para o monitoramento de indicadores de desempenho em diferentes dimensões de negócio. Baseiam-se em ferramentas como Data Warehouse.

Instabilidade gerenciada

A turbulência que envolve as carreiras profissionais, sentida no Brasil desde o início dos anos 1990, continua mais presente do que nunca. Causa espanto a existência de pessoas que ainda se surpreendam quando as mudanças são anunciadas. Fazer de conta que nada vai acontecer significa correr grande risco. Não é mais possível os profissionais alegarem ignorância ou falta de informação.

Confirmando tendência que vinha se delineando em anos recentes, em 2002, na DBM, quase 70% dos aproximadamente 600 executivos atendidos haviam sofrido os efeitos de programas de reorganização. Tais programas envolviam, tipicamente, mudanças nos focos de negócios, revisões de processos e ajustes nos perfis dos quadros. Apenas 20% desses executivos haviam saído por enxugamento e um percentual ainda menor havia se desligado por incompatibilidade com seus líderes. Este último fator era causa predominante de desligamentos há dez anos.



Vicky Bloch
DBM do Brasil

Se não é possível alterar tal quadro, cabe aos profissionais desenvolver uma postura que combine iniciativa e arrojo; ou seja, é preciso enfrentar o fenômeno de frente. E, para isso, é fundamental mudar o "modelo mental". O momento exige que os indivíduos pensem de um modo diferente, que mudem seus hábitos e práticas em relação à sua carreira.

Por outro lado, se observarmos o fenômeno pela perspectiva das empresas, veremos que elas procuram hoje profissionais mais cobiçados pelo mercado. Cria-se, assim, uma situação de equilíbrio instável, na qual a empresa busca trazer e reter profissionais que, por seus talentos e competências, são mais aptos a trocar de emprego e mais atraentes para os concorrentes. O profissional que quiser desfrutar de alguma tranqüilidade e reduzir sua "taxa de angústia" deve ter como meta atingir esse perfil.

A construção dessa condição exige perseverança e trabalho. Muitos profissionais de sucesso já alcançaram esse patamar, seja por intuição, seja seguindo um processo bem estruturado de aconselhamento. Tal processo deve começar, por exemplo, pela definição de um projeto de vida com alcance de aproximadamente cinco anos, renovado continuamente.

O profissional deve identificar ações práticas para monitorar o ambiente a fim de antecipar eventos. Para isso, é fundamental manter-se atualizado e em constante contato com a rede de relações pessoais. Assim agindo, poderá identificar as necessidades de desenvolvimento e adequação de seu perfil às necessidades do mercado.

Estejamos certos de que novas mudanças virão. Elas poderão encontrar indivíduos pouco informados e desarticulados ou indivíduos preparados e bem estruturados. A decisão a respeito de a qual grupo pertencer cabe a cada um de nós.

Afeto sob controle

O termo "inteligência emocional" ganhou espaço na mídia de negócios. Hoje ele é visto como uma melhor explicação para o desempenho do que o conceito tradicional de inteligência. Porém, ele não é um conceito neutro. Neste texto, o leitor verá que tal conceito não reflete apenas uma entrada do afeto no mundo dos negócios, mas uma nova maneira de controlar o desempenho humano que traz uma série de riscos que precisam ser identificados para um uso consciente do conceito.

por Pedro Fernando Bendassolli USP

No universo corporativo atual, o sujeito tecnicamente competente, com grandes habilidades analíticas e de raciocínio, especialista em seu negócio, mas com dificuldades de convívio social, excessivamente objetivo e pouco comunicativo vem sendo cada vez menos valorizado pelas empresas. Por outro lado, o sujeito cognitivamente inteligente, com alta capacidade de solução de problemas, detentor de grandes conhecimentos, e que consegue aliar tudo isso com uma vida social rica, que tem facilidade para se comunicar, usa de sensibilidade ao invés de ser estritamente objetivo, ganha cada vez mais notoriedade.

Esses diferentes valores revelam mudanças na forma como empresas e pessoas estão tratando afeto e razão no atual ambiente de negócios. Conceitos como empatia, iniciativa, adaptabilidade, confiança em si, auto-avaliação, consciência de limitações, potencialidades e realização convivem hoje muito bem com outros conceitos mais tradicionais, como resultado, performance, objetividade e eficiência.

Anatomia emocional. Um termo da moda explica essa diferença de valorizações: inteligência emocional. Consagrado em 1995 com o lançamento do livro do psicólogo americano Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, o termo ganhou espaço na mídia de negócios do mundo todo. Pretendendo redefinir o que é ser inteligente, Goleman defende a tese de que as emoções poderiam fornecer a verdadeira medida da inteligência humana (ver Quadro).

Como toda corrente de moda possui um caráter de momento e de impulso, é importante olhar criticamente para o fenômeno. É o que faz, por exemplo, o professor francês Jean-François Chanlat. Conhecido no Brasil sobretudo por seu livro *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas* (1991), ele escreveu recentemente um artigo na revista francesa *Travailler*, em que levanta algumas questões sobre o conceito de inteligência emocional.

O conceito de inteligência emocional não considera a cultura e o contexto social. A única coisa que parece importar é o indivíduo e o entendimento de suas próprias emoções.

Segundo Chanlat, existe hoje no universo da gestão uma febre em torno das emoções. O conceito de inteligência emocional ganhou notoriedade por conseguir duas coisas: primeiro, traduzir a sensibilidade cada vez maior de gestores e organizações pelo afeto no ambiente de trabalho; segundo, instrumentalizar a necessidade de respostas práticas.

É possível encontrar uma expressão dessa necessidade de respostas práticas no desenvolvimento do conceito de QE (Quociente Emocional), cuja função é enriquecer a performance dos indivíduos por meio do desenvolvimento de competências emocionais. Tal desenvolvimento está baseado na hipótese de que as emoções podem fornecer melhores subsídios para a compreensão do desempenho do que os aspectos puramente racionais, como o Quociente de Inteligência tradicional.

Amparando-nos no texto de Chanlat, vamos desenvolver aqui uma reflexão crítica sobre o conceito de inteligência emocional, discutindo alguns dos riscos ocultos do conceito e propondo algumas medidas para melhor usá-lo.

O esgotamento do sujeito racional. Além das razões já expostas sobre os motivos do sucesso do conceito de inteligência emocional, que outras razões haveriam de lhe dar tamanho prestígio? Segundo Chanlat, a principal causa da explosão de publicações sobre emoções, inteligência e competência emocional é o esgotamento do modelo de gestão racional, baseado no princípio do sujeito racional.

A maioria das concepções de organização e gestão tem uma dívida enorme com o princípio do homem racional. Nele, a razão e a disciplina, a objetividade e o abandono de qualquer vestígio de "caprichos" eram os marcos decisivos do processo de produção e da gestão. Exemplo disso podemos encontrar na burocracia, na organização científica do trabalho e nas técnicas de gestão instrumentais das antigas escolas de administração.

Em torno da noção de homem racional estava a preocupação com os aspectos formais da organização, como a quantidade de conhecimento normatizado e técnico que podia reunir e a rotina disciplinada do trabalho. A afetividade era percebida como uma ameaça potencial à performance da organização e dos indivíduos. Era preciso, então, extirpá-la.

Dois fatores, aponta Chanlat, enfraqueceram o sentido do conceito de homem racional e, portanto, da gestão puramente racional. Primeiro, a descoberta da vida psíquica e a importância dos processos inconscientes para a determinação do comportamento (o ser humano não é só razão). Segundo, a descoberta da inter-relação entre aspectos cognitivos e afetivos (por exemplo, a seleção e o uso de informações na

empresa dependem dos julgamentos dos envolvidos).

O contexto socioeconômico dos últimos 20 anos também ajudou a popularizar esse interesse pelas emoções. No universo dos negócios, o desenvolvimento de uma economia majoritariamente de serviços teve por conseqüência multiplicar os empregos que envolvem algum tipo de relação com clientes. Quando estes vêm para o primeiro plano, torna-se fundamental desenvolver as habilidades emocionais daqueles que os atendem, tais como simpatia, atenção, compreensão, paciência, entre outras.



Os riscos ocultos. Que no trabalho, como em qualquer outra esfera da vida, há a expressão de afeto, não é algo que se questione. No entanto, Chanlat chama a atenção para os riscos ocultos do conceito de inteligência emocional, tal como ele é concebido e utilizado. Vejamos quais são esses riscos e suas conseqüências.

Relações sociais descontextualizadas. O mundo humano é um universo social que põe em funcionamento diversas formas de relação (de gênero, profissionais, éticas, de idade). As relações afetivas, nas quais estão inseridas as emoções, compõem apenas um pedaço desse quebra-cabeças, e não todo ele. Quando lemos as publicações sobre inteligência emocional, percebemos que os autores colocam em evidência as qualidades individuais, ou mesmo as interpessoais e sociais, mas sem fazer menção ao contexto social real, no qual essas relações de fato ocorrem.

O que os defensores da inteligência emocional nos fazem crer é que basta termos as habilidades emocionais e relacionais necessárias que conseguiremos tudo o que queremos. Por exemplo, se o empregado de chão de fábrica, seu superior imediato, o gerente e o diretor possuírem boas atitudes relacionais ou carisma, então tudo estará bem e todos poderão prosperar dentro da empresa. Isso, no entanto, oculta alguns aspectos concretos da vida organizacional.

Na realidade, toda organização está dividida de forma funcional e hierárquica, e essa divisão responde a outras forças que não meramente as pessoais. Responde, por exemplo, às forças dos jogos de poder envolvidos. As categorias profissionais, ou de sexo, de *status* etc., não são apenas fruto das características dos indivíduos, mas das diversas redes em que estão inseridos – origem social, nível de instrução, tipo de diploma, cor, sexo. A inteligência emocional, por si só, não é uma garantia de ascensão. Se ela for considerada como tal,

corre-se o risco de "psicologizar" a vida social, ou seja, de acreditar que tudo pode ser reduzido à psicologia ou aos fatores individuais.

Relações sociais despolitizadas. Outro ponto que chama a atenção na literatura e no conceito de inteligência emocional é a ausência quase total da noção de poder ou de relações de poder. Parece que a relação social depende apenas das qualidades dos interlocutores envolvidos.

As relações sociais na empresa fundamentam-se, não raras vezes, em relações políticas, em jogos de interesses divergentes de determinados grupos ou indivíduos. No conceito de inteligência emocional está pressuposta uma visão funcionalista da organização, para a qual a harmonia está nas qualidades sociais dos membros, em seu bom humor e entusiasmo.

A corrente da inteligência emocional faz parte de uma visão desvinculada da dinâmica democrática. Nessa corrente, a instrumentalização, a funcionalidade técnica e uma visão simplista da realidade são dominantes. O risco desta postura é a ingenuidade diante dos jogos de poder que, de fato, ditam as regras do jogo organizacional.

Um problema com o conceito de inteligência emocional é que ele expressa a cultura norte-americana e sua forma de interpretar o sucesso, os relacionamentos e o mundo dos negócios.

Relações sociais sem vida psíquica. Goleman, em seu primeiro e mais famoso livro sobre inteligência emocional, não evoca em nenhum momento a possibilidade do inconsciente. Suas reflexões se inspiram na biologia e na psicologia cognitiva. Ora, se as emoções fazem parte da vida humana consciente, isso deixa pouco espaço para o inconsciente – que representa toda forma de descontrole e imprecisão.

Na inteligência emocional, trata-se mais de escolher as técnicas para controlar as emoções que podem melhorar a performance. O teste de QE é um bom exemplo de como as emoções podem ser transformadas em números e esquemas, devidamente diagnosticadas, analisadas e desenvolvidas para se atingir uma melhor performance. O risco aqui é um empobrecimento da vida psicológica, restrita a seus aspectos conscientes.

Relações sociais sem cultura. A inteligência emocional não parece levar em conta a cultura. Parte-se do princípio de que as emoções se exteriorizam da mesma maneira no mundo todo. Como diz Chanlat, de fato existem emoções características do ser humano, como a alegria, raiva, tristeza, surpresa, medo. No entanto, elas manifestam-se com a feição da cultura ou do grupo em questão. O conceito de inteligência emocional, ao dar pouca importância à cultura, oculta o fato de que está profundamente enraizado no "jeito de ser norte-americano" e na maneira como esse povo entende e vive uma "boa relação social".

A cultura norte-americana se expressa por meio de valores muito particulares, como o forte desejo de ganhar e vencer, um pensamento instrumental e prático, um forte sentimento religioso (protestante), a esperança e crença no sucesso individual, a obsessão pela quantidade e um positivismo científico. Todas essas marcas impregnam o conceito de inteligência emocional, e isso não é um mero acaso. O risco em não considerar esse fato é o de encobrir as origens profundamente norte-americanas do conceito.

Relações sociais distanciadas da ética. De acordo com um dos pilares da inteligência emocional, as pessoas dotadas de competência emocional acima da média têm maiores chances de ser bem-sucedidas. Apesar de as qualidades pessoais terem um peso nada desprezível no sucesso pessoal e profissional, há evidências de realidade que apontam em outra direção.

Pensemos nos "bem-sucedidos" dirigentes de empresas que se envolveram em escândalos, tais como da Enron, da World.Com e do banco Marka. A Enron, por exemplo, havia sido declarada pela *Fortune* como empresa-modelo de inovação em gestão. O que dizer desses casos? Seus líderes não possuiriam alta inteligência emocional? Não é possível, eticamente falando, encarar o sucesso profissional sem uma

interrogação sobre os valores que orientam as ações das pessoas bem-sucedidas. Sem essa interrogação, o risco é confundir desvio ético com sucesso.

Uso consciente. Os riscos da inteligência emocional denunciados por Chanlat devem servir como indicadores para um uso refletido do conceito. Não se trata de abandoná-lo; trata-se, ao invés disso, de disciplinar seu uso e de submetê-lo a uma séria ponderação de conseqüências. Nesse sentido, encerramos o artigo apontando algumas linhas de orientação para o uso do conceito nas práticas executivas atuais.

- *Emoções se expressam num contexto.* Deve-se entender que o conceito de inteligência emocional é apenas um elemento que compõe o quebra-cabeças da realidade organizacional. Tal inteligência se expressa dependendo das necessidades concretas da organização e do jogo de interesses envolvido. O que ocorre numa organização não depende apenas da esfera intra-individual, mas, principalmente, da intergrupal e interorganizacional.

- *Emoções não são instrumentos.* Ao buscar uma utilização mecânica das emoções, o principal perigo é esquecer ou ignorar as forças inconscientes. Sob um olhar psicanalítico, as emoções são realidades instáveis que manifestam forças e conflitos mais profundos da personalidade. O controle de emoções pode levar à criação de uma espécie de "simulacro" emocional. Para se evitar isso, as emoções devem ser tratadas como manifestações singulares das pessoas, o que envolve o poder do imaginário e do desejo.

- *As emoções, por si só, não explicam o desempenho.* O desempenho humano é explicado tanto por fatores *hard* quanto *soft*. Ou seja, tanto por variáveis como nível de conhecimento, adequação ao perfil da organização e da tarefa, habilidades técnicas e de pensamento etc., quanto pelas variáveis pessoais, do tipo perfil psicológico, capacidades adaptativas e relacionais. Alguns estudos científicos, como o de Sara Rynes, Kenneth Brown e Amy Colbert, recentemente publicado na *Human Resource Management*, têm demonstrado que, em certos casos, os aspectos *hard* são mais hábeis para explicar o desempenho do que os *soft*. É preciso, portanto, relativizar o peso da inteligência emocional na determinação do desempenho, entendendo-o como mais uma "linguagem" para explicar e racionalizar o comportamento no trabalho.

Com essas restrições, o uso do conceito pode ser feito de modo mais consciente, pois não será exigido dele mais do que pode efetivamente dar. Além disso, e mais importante, a reflexão crítica ajudará a esclarecer que todos os conceitos do gênero devem ser questionados e entendidos como produtos datados e abertos a reconstruções e revisões.

Pedro Fernando Bendassolli
Prof. de Psicologia na Universidade Paulista
Doutorando em Psicologia Social das Organizações na USP
E-mail: pedrofernando@terra.com.br

As bases do conceito

Goleman, em seu livro *Emotional Intelligence*, constrói suas reflexões sobre o conceito de inteligência emocional a partir das investigações conduzidas na neurologia, na psicologia cognitiva e na educação. A grande questão que está por trás deste livro de Goleman é a de como vincular a inteligência emocional às performances dos indivíduos na organização. Para Chanlat, o conceito de inteligência emocional ampara-se em quatro pilares fundamentais:

- A performance é melhor explicada pelo conceito de QE do que pelo de QI;
- A inteligência emocional é fator decisivo para o sucesso pessoal;
- A inteligência emocional é resultado de um processo de aprendizagem;
- O desenvolvimento da inteligência emocional é um imperativo para as organizações.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Este artigo foi traduzido e reproduzido com autorização de *Academy of Management Executive, Review, Journal, or Learning and Education*, periódicos de língua inglesa editados pela Academy of Management. Acesse www.aomonline.org para informações sobre Academy of Management ou assinaturas de suas publicações ou contate Susan Zaid, 235 Elm Road Briarcliff Manor, New York 10510, USA. szaid@pace.edu.

©2003 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida sem autorização escrita de Academy of Management. Obtenha autorização para reprodução e uso em sala de aula junto a Copyright Clearance Center (www.copyright.com).

GVexecutivo

Estruturas organizacionais para P&D

A área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) está cada vez mais se tornando orientada ao negócio, e a confiança das empresas em novas tecnologias e inovações está maior do que nunca. Mas, como as atividades de P&D podem ser organizadas para gerar valor à companhia? Um estudo com 14 empresas líderes em tecnologia em seis ramos industriais, ilustra como três *designs* organizacionais – 1) descentralização, 2) interligação, e 3) integração – estão sendo usados para gerenciar organizações de P&D distribuídas e flexíveis. Mostramos aqui como alguns *designs* para P&D são mais efetivos que outros e damos sugestões de como as empresas em busca de um *design* organizacional para P&D ideal podem selecionar dentre configurações possíveis para promover organizações de P&D orientadas para valor e capazes de se adaptar.

por Gerardine DeSanctis Duke University, Jeffrey T. Glass Case Western Reserve University, Ingrid Morris Ensing Duke University

Como as atividades de P&D podem ser organizadas de maneira a gerar valor para a empresa? Em uma era na qual a estratégia e a sobrevivência empresarial podem depender muito da habilidade da empresa em inovar rapidamente, com máximo impacto no negócio e controle rigoroso de custos, questões de ***design*** organizacional tornaram-se prioridade (Daft e Lewin, 1993; DeSanctis e Fulk, 1999). O dilema é clássico – como simultaneamente gerar valor de formas centralizadas e descentralizadas de organização –, mas o contexto é novo – um ritmo maior de inovação, ciclos de vida de produto reduzidos, um mercado global, confiança maior na propriedade intelectual em vez de tecnologias ***hard***, e infusão maciça de

sistemas de comunicação eletrônica para criação e coordenação do trabalho de conhecimento (Drucker, 1999; Doz, Santos e Williamson, 2001). As organizações estão movendo-se da confiança na hierarquia e rigidez estrutural para novas formas que são mais horizontais, multifuncionais e dinâmicas.

Nesse contexto, atividades de P&D são cada vez mais custosas e orientadas ao negócio. As empresas buscam ser ao mesmo tempo inovadoras e eficientes, globais e locais, disciplinadas e flexíveis. Domar esse paradoxo é primordial (Child e McGrath, 2001). O diretor de Pesquisa e desenvolvimento da GlaxoSmithKline recentemente colocou a questão desta maneira: "precisamos ser grandes e pequenos ao mesmo tempo" (Dyer, 2002). Mais do que nunca, as empresas buscam valor em suas iniciativas de P&D. Os potenciais retornos de uma organização de P&D são efetivamente muito grandes, ao passo que os custos das estruturas organizacionais ineficientes são extremamente altos. Executivos confrontam-se com um dilema: como construir um *design* organizacional ideal para P&D dentre um mar de configurações possíveis?

Tendências e tensões. Historicamente, as operações de P&D eram centralizadas. Esse *design* organizacional persistiu até bem depois da 2ª Guerra Mundial. Mesmo com as empresas crescendo, diversificando-se e espalhando-se por todo o globo, a área de P&D permaneceu centralizada em muitas companhias. Problemas bem conhecidos, no entanto, surgiram de estruturas centralizadas – dentre eles, *links* fracos entre esforços de P&D, o atendimento das necessidades dos consumidores e das linhas de produto. Os ciclos de desenvolvimento de produto eram vistos como lentos demais e os custos de P&D como muito altos. A área de P&D era vista como muito científica e fora de sintonia com a empresa. No final dos anos 1980, a maioria das grandes empresas de tecnologia havia descentralizado as operações de P&D, quebrando – não necessariamente eliminando – laboratórios empresariais e levando as atividades de P&D para mais perto das unidades empresariais (Jankowski, 1998; Larson, 1998). A mudança do *design* central de P&D – CPD – para o *design* de uma unidade de negócios – UN-P&D – levou a estratégia de P&D para longe da teoria e mais perto da prática – ou seja, da grande ênfase em pesquisa pura para a grande ênfase em desenvolvimento de produtos[1].

Sem dúvida, P&D em empresas de tecnologia tornou-se mais relevante aos negócios, mas as escolhas de *design* organizacional para P&D têm suas controvérsias. Tensões clássicas no gerenciamento de P&D persistem (ver Figura 1). Companhias lutam continuamente para melhor conciliar as pressões competitivas com a organização científica de P&D *versus* a organização de P&D para produtos e mercados. Executivos desejam da área tanto os benefícios científicos quanto os voltados para o negócio. Entretanto, desenvolver ambos – grupos centralizados de P&D e nas unidades de negócio – é custoso, e as necessidades de coordenação são mais raras quando as atividades de P&D se espalham pela empresa (Birkinshaw e Hagstrom, 2000; Kreiner e Schultz, 1993; Kuemmerle, 1997). O dilema do *design* organizacional é que estruturas descentralizadas e responsabilidade formal para P&D têm uma probabilidade maior de trazer mais produtos e inovações incre-

Figura 1 – **Pressões de *designs* organizacionais competidores em P&D**

P&D CENTRAL (CPD)	P&D DE UNIDADE DE NEGÓCIOS (UN-P&D)
• Serve às necessidades da empresa	• Serve às necessidades do mercado ou da linha de produtos
• Permite pensamento no longo prazo	• Exige resultados no curto prazo
• Traz ciência que quebra paradigmas para a inovação do produto	• Desenvolve tecnologia em resposta às necessidades do negócio
• Encoraja riscos	• Promove o sucesso do produto
• Atrai cientistas e engenheiros de primeira linha	• Atrai tecnologistas focados no negócio
• Enfatiza pesquisa	• Enfatiza desenvolvimento
• A balança do poder dentro da estrutura gerencial tende para a centralização.	• A balança do poder dentro da estrutura gerencial tende para a descentralização.

mentais. No entanto, grandes avanços tecnológicos têm uma probabilidade maior de acontecer quando a P&D é centralizada e informal (Ettlie, Bridges e O'Keefe, 1984; Van den Bulte e Moenaert, 1998). Essas tensões são evidentes em variadas indústrias, como químicas, eletrônicas, aeroespaciais, de comunicações e farmacêuticas.

***Insights* de empresas líderes.** Examinamos 14 empresas líderes em tecnologia, das seis principais indústrias (norte-americanas), com o objetivo de identificar as diversas estruturas organizacionais que estão usando para organizar suas unidades de P&D. Buscamos multinacionais de grande porte, lucrativas, com sólida reputação estabelecida por sua liderança tecnológica e por seus significativos investimentos em P&D. Todas essas empresas dependem da tecnologia para apoiar suas principais estratégias empresariais, e todas têm sido operacionais por pelo menos dez anos. Na média, as empresas que estudamos gastam mais de US$ 1,7 bilhões por ano, ou 8% de sua receita, em P&D, empregam mais de 122 mil pessoas e geram aproximadamente US$ 303 mil em vendas por ano por funcionário. Com uma exceção, essas empresas têm uma história de manter grandes laboratórios empresariais e de atrair os melhores cientistas e engenheiros em suas indústrias[2]. Identificamos o *design* organizacional em P&D dominante nessas empresas. Comparamos e contrastamos as empresa com alguns parâmetros financeiros básicos e, depois, documentamos em detalhe como o *trade-off* centralização-descentralização foi gerenciado por meio do *design* organizacional. Já que os teóricos enfatizam o paradoxo nas novas formas organizacionais, interessamo-nos especialmente pelas estruturas usadas para simultaneamente atender às necessidades básicas de P&D voltadas para a ciência e para os negócios (Child e McGrath, 2001; Heydebrand, 1989).

***Designs* organizacionais para P&D.** Observamos três modelos gerais que são usados hoje em dia para o *design* de P&D: modelos descentralizados, modelos interligados, e modelos integrados. Modelos descentralizados colocam o P&D próximo ou dentro das unidades de negócio, limitando o papel de qualquer função centralizada de P&D. Modelos interligados ligam unidades de negócio a fontes de P&D dentro e fora da organização. Modelos integrados combinam estruturas de P&D centralizadas com as descentralizadas e usam mecanismos de comunicação especial para unir essas estruturas. Todos os modelos procuram lidar com as pressões atuais para, simultaneamente, satisfazer os objetivos competitivos de P&D, de pesquisa de longo prazo e desenvolvimento de produto no curto prazo.

A Figura 2 resume alguns parâmetros financeiros básicos e mostra o *design* organizacional dominante associado a cada uma das empresas em nosso estudo. O modelo integrado é o mais popular, e isso é provavelmente devido às suas muitas vantagens relacionadas aos outros tipos de *design*, como discutiremos abaixo. Note-se que não há um tipo de *design* organizacional dominante em uma função da indústria. Por exemplo, empresas nas indústrias de informação e eletrônicos podem se lançar em qualquer uma das três categorias de *design* organizacional.

Estruturas de P&D integradas e em rede caracterizam-se pelo baixo custo e pela alta geração de valor. Modelos descentralizados, por sua vez, disseminam suas atividades pela empresa, onde e sempre que houver uma oportunidade ou uma necessidade de negócio.

Os dados na Figura 2 refletem alguns padrões gerais. Empresas que adotam a abordagem descentralizada para o *design* organizacional têm investimentos menores em P&D, geram menor receita e empregam mais pessoas do que firmas que adotam os dois outros modelos de *design*. Empresas que adotam o *design* organizacional interligado são menores, por assim dizer, em termos de número de empregados e gas-

tam mais em P&D do que firmas que usam os modelos descentralizados e integrados. Empresas que usam o *design* integrado têm um orçamento para P&D e um número de empregados razoável, mas mesmo assim geram a maior receita empresarial, na média. Levando em conta as variações de investimento em P&D e receitas nas diferentes indústrias, calculamos para cada empresa a percentagem de gastos em P&D em sua indústria e sua percentagem de receita na indústria[3]. Então, por exemplo, empresas usando *designs* descentralizados gastam em média 12,8% do orçamento de P&D de suas indústrias, mas geram apenas 7,6% da receita da indústria. Em contraste, empresas usando *designs* integrados gastam cerca de 10,5% do orçamento de P&D da indústria e geram aproximadamente a mesma receita.

Como uma simples medida da habilidade de cada empresa de gerar valor em P&D dentro de sua indústria, dividimos a percentagem de receita da indústria de cada empresa pela percentagem de gastos em P&D de sua indústria. Levando em conta o tamanho da empresa, dividimos o resultado pelo número de funcionários da empresa[4]. Quanto maior essa proporção, mais receita a empresa gera de seus gastos com P&D, considerando as médias da indústria e o tamanho da empresa. Os dados na Figura 2 são mostrados na ordem crescente dessa proporção para cada tipo de *design* organizacional. Na média, *designs* integrados são associados a maior geração de valor por meio de P&D, mas é importante ressaltar que existe uma grande variação nos valores dessa proporção dentro de cada categoria de *design*. Olhando as três colunas à direita, na Figura 2, parece que *designs* integrados e interligados estão associados com menor custo e maior geração de valor de P&D do que os descentralizados. A variação entre as empresas dentro de cada categoria de *design* organizacional, entretanto, sugere que a implementação específica dos modelos varia entre as empresas. A geração de valor é

Figura 2 - ***Design* organizacional, tamanho e medidas financeiras para as 14 empresas***

EMPRESA[I]	*DESIGN* ORGANIZACIONAL PARA P&D	GASTOS ANUAIS COM P&D[II]	RECEITA ANUAL[III]	TOTAL DE EMPREGADOS	% DA EMPRESA NOS GASTOS DE P&D DA INDÚSTRIA	% DA EMPRESA NA RECEITA DA INDÚSTRIA	PROPORÇÃO[IV]
F	DESCENTRALIZADO	2.279	33.900	251.900	37,04%	13,70%	01,47
E	DESCENTRALIZADO	3.524	23.200	234.000	5,96%	3,53%	02,53
A	DESCENTRALIZADO	394	15.128	70.400	7,92%	11,61%	20,81
B	DESCENTRALIZADO	92	2.363	150.000	0,34%	1,41%	27,92
Média		**1.572**	**18.648**	**176.575**	**12,82%**	**7,56%**	**13,18**
L	INTERLIGADO	3.648	30.147	141.600	6,17%	4,59%	05,25
P	INTERLIGADO	1.308	39.150	101.000	16,51%	18,67%	11,20
C	INTERLIGADO	1.020	8.458	15.000	1,73%	1,29%	49,72
Média		**1.992**	**25.918**	**85.867**	**8,14%**	**8,18%**	**22,06**
G	INTEGRADO	1.930	100.469	293.000	31,37%	40,60%	04,42
I	INTEGRADO	5.046	81.667	291.067	8,54%	12,43%	05,00
M	INTEGRADO	1.297	8.648	31800	16,37%	4,12%	07,92
T	INTEGRADO	2.674	26.273	64.500	4,53%	4,00%	13,70
D	INTEGRADO	807	18.441	39.029	10,18%	8,80%	22,13
X	INTEGRADO	701	4.809	25.000	2,56%	2,87%	44,75
H	INTEGRADO	35	1.300	2.000	0,41%	0,18%	216,19
Média		**1.784**	**34.515**	**106.628**	**10,57%**	**10,44%**	**44,87**
Média Total		1.768	28.140	122.164	10.69%	9,13%	30,93

possível dentro de cada abordagem de *design* organizacional, talvez dependendo das maneiras específicas com que as empresas aplicam os modelos. Com os dados na Figura 2 como pano de fundo, podemos olhar mais profundamente para os *designs* organizacionais das 14 empresas.

Modelos descentralizados. Quatro das 14 empresas mantêm uma abordagem descentralizada do gerenciamento de P&D, apesar de suas estratégias e abordagens à descentralização sugerirem três formas (Figura 3). As empresas A e B adotam a primeira forma, enquanto as empresas F e E usam a segunda e a terceira, respectivamente. Note-se que as empresas A e B são mais bem-sucedidas em seu uso da abordagem descentralizada – em termos de geração de valor – em relação às suas indústrias (os valores dessa proporção estão na Figura 2).

Designs organizacionais têm em comum o fato de limitarem o papel de um grupo central de P&D. Na forma purista de descentralização, não há CPD. Toda a atividade de P&D é feita dentro das unidades de negócios. Grupos de P&D dentro das unidades podem ou não estar sendo coordenados por alguém em um escritório central, como um *Chief Technology Officer*. Essa abordagem puramente descentralizada coloca a P&D perto do consumidor ou produto e é consistente com o que Miles e Snow nomearam de estratégia *Defender*[5]. O *expertise* científico e de engenharia é direcionado para o terreno específico de produtos e /ou mercado da empresa, e qualquer procura por novas inovações tende a ser altamente visada. Se os orçamentos de P&D são mantidos relativamente baixos, o dinheiro pode ser direcionado para projetos com grande retorno, gerando, assim, valor das atividades de P&D. Apesar dessas vantagens, existe pouco aprendizado ou alavancagem de capacidades de P&D na empresa como um todo, porque o grupo de P&D de uma unidade de negócios provavelmente não irá interagir com outros grupos de outras unidades. O apoio à pesquisa para iniciativas estratégicas da empresa é difícil, se não impossível. Economias de escala a partir do gasto com P&D não são possíveis, já que laboratórios e cientistas não são compartilhados mas sim duplicados pela empresa.

As empresas E e F tentaram superar alguns dos problemas da abordagem sem CPD mas com diferentes resultados. A empresa F adotou um modelo de **CPD segmentado**, no qual o pessoal de P&D associado com mercados ou produtos específicos é consolidado em um local central, mas opera de maneira independente um do outro. CPD é essencialmente uma operação de "concha", um local físico e /ou uma unidade de logística para gerenciar o pessoal de P&D e fontes relacionadas. A maior vantagem do modelo segmentado sobre o modelo sem CPD é que ele aumenta as possibilidades de transferência de conhecimento para grupos de P&D de outras unidades de negócio. A co-alocação pode facilitar a colaboração informal e a solução conjunta de problemas. Além disso, esse modelo oferece vantagens de custo. Cientistas e engenheiros, numa situação de co-alocação, podem ser gerenciados em conjunto, diminuindo assim os custos de contratação e treinamento, além dos outros custos com pessoal. Por outro lado, grupos de UN-P&D que são co-alocados correm o risco de perder contato com as unidades de negócio com as quais deveriam contribuir.

Há uma tendência geral entre empresas de tecnologia em direção ao uso de recursos externos de P&D por meio de alianças com universidades, laboratórios de pesquisa e empresas especializadas.

A empresa F não está conseguindo gerar alto valor de seu modelo segmentado, talvez porque a estratégia de P&D da empresa não seja consistente com seu *design* organizacional. A empresa F está buscando o que Miles e Snow chamariam de estratégia *Prospector* – a empresa é muito agressiva em relação à procura por oportunidades além das necessidades imediatas do consumidor e linhas de produto, e os grupos de UN-P&D têm problemas para ficar alinhados às necessidades da unidade de negócios devido à distância entre eles. As despesas de P&D são muito altas em relação à média da indústria, e o valor gerado por essas despesas é difícil de ser alcançado. Como a

abordagem sem CPD, um modelo segmentado é melhor usado com uma abordagem *Defender*, já que no modelo segmentado a P&D se mantém organizada em linhas de produto ou orientada ao negócio.

O modelo disperso para P&D dissemina a área de P&D por toda a empresa, em todo e qualquer lugar que haja oportunidade ou necessidade corporativa. Em nossa amostra, a empresa E exemplifica esse modelo. Unidades de negócio

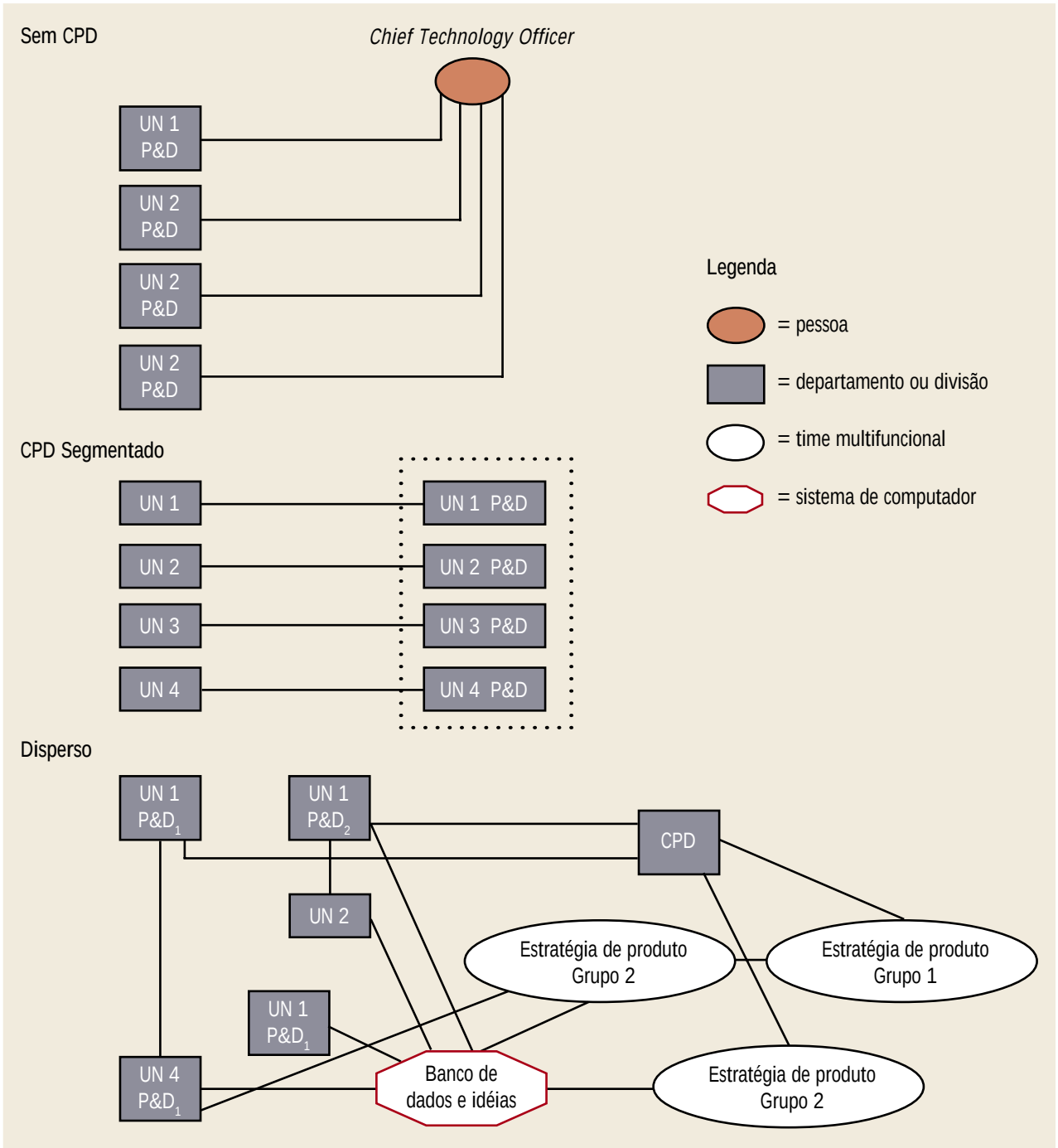


Figura 3 - Modelos descentralizados para design organizacional de P&D

que precisam e podem arcar com P&D criam grupos de P&D. Algumas UNs podem ter mais de um grupo de P&D. Outras podem ter nenhum. Grupos estratégicos de produto formam-se entre vários outros grupos de acordo com as necessidades de desenvolvimento e /ou apoio às novas tecnologias. No modelo disperso, pode ou não existir um CPD. Quando ele existe, seu papel é nem tanto coordenar os esforços de P&D, mas sim pegar projetos especiais que atingem certas necessidades de desenvolvimento de produto que não podem ser alcançadas dentro das unidades de negócio. Na empresa E não há uma coordenação central ou unidade de controle para P&D. Ao invés disso, existe uma troca contínua – não monitorada nem requerida – e informal de informações entre as muitas atividades difusas de P&D. Essa troca informal de dados ocorre via grupos eletrônicos de discussão, seminários e *workshops* disponíveis a empregados técnicos.

A vantagem da abordagem dispersa é que ela fomenta uma cultura de inovação e experimentação de produtos. O modelo encaixa-se à estratégia de P&D na abordagem *Prospector*. Como um gerente da empresa E cita, "novas idéias para produtos vêm de qualquer lugar". O problema, é claro, é que é difícil assegurar a troca adequada de informações quando as operações estão espalhadas, e boas idéias e fontes de pesquisa podem ser desperdiçadas na luta. Reconhecendo isso, a empresa E estabeleceu um "banco de dados de idéias", no qual idéias para desenvolvimento tecnológico vindas de toda a empresa podem ser disponibilizadas para uso futuro por outros. Mesmo assim, a confiança em um sistema para integrar informações de P&D, sem uma unidade organizacional ou chefia, é problemática. O modelo disperso corre o risco de se tornar uma descentralização sem controle e – apesar do valor, com o crescimento, poder ser alcançado no longo prazo – é uma abordagem extremamente cara de *design* organizacional.

Modelos interligados. Muito se tem escrito atualmente para exaltar o valor do chamado *design* organizacional interligado, no qual os muros que dividem a empresa e unidades de negócio – ou mesmo da própria empresa – são abertos, permitindo a troca fluente de informações pelas fronteiras da empresa e das unidades de negócio (Ebers, 1997; Birkinshaw e Hagstrom, 2000). Para a P&D, modelos interligados facilitam transações necessárias nas quais as fontes de P&D são aplicadas quando e onde são necessárias, sem levar em conta onde as capacidades técnicas estão – seja dentro do CPD, dentro de uma unidade de negócios ou fora da organização. Modelos interligados são compatíveis com a abordagem *Prospector* da estratégia de P&D, pois eles deliberadamente buscam unir desenvolvimentos tecnológicos básicos com necessidades do negócio. Empresas que adotam uma abordagem interligada criam e cultivam uma série de relacionamentos para unir fontes de tecnologia básica com demandas do mercado. À medida que os negócios precisam de mudança, novas relações são estabelecidas, havendo então



uma flexibilidade nos empreendimentos de P&D. Observamos três modelos interligados (Figura 4).

O mercado interno precisa de uma interação informal entre CPD e unidades de negócio, na qual as UNs buscam projetos relevantes nos CPDs, e grupos de CPD procuram patrocinadores nas UNs para iniciativas científicas básicas. Grupos de CPD específicos não são necessariamente designados para trabalhar com unidades de negócio específicas. Ao invés disso, ***links*** são desenvolvidos dependendo de como a tecnologia ou ***expertise*** de um grupo de pesquisa possa ser aplicada à unidade de negócio. Na empresa L, onde observamos esse modelo em ação, nenhuma pessoa dentro do CPD tem como função gerenciar relações nas UNs-CPDs; os incentivos para todos os pesquisadores são feitos para encorajar relações pró-ativas e direcionadas nas unidades de negócio. Em troca, as UNs estão livres para abordar pesquisadores nos CPDs com pedidos para assistência técnica ou projetos de pesquisa. Marcos de projetos e custos são negociados com o intuito de atender às necessidades específicas em questão. Uma interação intensa entre CPD e UN é promovida em encontros face-a-face, por meio de ***job rotation*** entre CPDs e UNs, conferências e grupos de discussão nas áreas de pesquisa, e outras funções sociais. A interação contínua entre as pessoas das unidades de negócio e CPD aumenta a probabilidade de iniciativas bem-sucedidas. Uma estrutura de incentivos pode também ser usada para recompensar empregados que tomam a iniciativa para cruzar a fronteira entre os CPDs e as unidades de negócio.

O modelo de aquisição é baseado na formação de relações de P&D com entidades de fora. Tecnologias são importadas de acordo com a estratégia da empresa e as necessidades específicas, e depois integradas nos esforços existentes de desenvolvimento de produtos da empresa dentro das unidades de negócio. O modelo de aquisição inclui a compra de tecnologia no sentido mais amplo, sejam dados ou métodos de pesquisa, ***staff*** de P&D ou até organizações inteiras que cercam a tecnologia. Diversas empresas em nossa amostra usam a abordagem de aquisição de maneira escassa para adquirir tecnologias avançadas e arriscadas de empresas pequenas e novas. Apenas uma empresa que estudamos – a C – usa a aquisição como seu ***design*** organizacional dominante. A abordagem de aquisição faz com que a empresa deixe seus custos de P&D relativamente baixos e sua proporção de valor alta, já que as aquisições substituem uma função corporativa de CPD, transferindo recursos externos de P&D para unidades de negócio quando necessário. A vantagem desse modelo é que ele reduz a necessidade interna para ***staff*** científico e laboratórios e, mais importante, facilita o atendimento rápido de necessidades específicas de P&D. Também reduz o risco de investimentos em P&D, uma vez que as aquisições podem ser feitas depois que marcos desejados de desenvolvimento de tecnologias são alcançados. Por outro lado, identificar e desenvolver relações externas requer habilidades legais e de negócios especiais. Além disso, a empresa é dependente de um mercado externo vibrante para atender a suas necessidades internas de P&D.

O modelo prolongado de empresa leva a noção de interligação além e inclui a formação de relações de P&D com uma ampla variedade de parceiros internos e externos. Por exemplo, o CPD pode formar parcerias ou juntar empreendimentos de P&D com laboratórios governamentais, universidades ou outras empresas. O departamento de P&D de uma unidade de negócios pode firmar um acordo para apoiar as necessidades de P&D de outra unidade. O CPD pode funcionar com laboratórios universitários para fornecer necessidades específicas de P&D de várias unidades de negócio. A idéia é formar relações de P&D que atendam a necessidades de P&D, não importando onde a fonte possa estar. O CPD pode agenciar essas relações para as unidades de negócio, mas estas não são limitadas por eles e podem formar relacionamentos com partes externas ou uma com a outra, de acordo com a necessidade.

Tem havido uma tendência geral entre empresas tecnológicas para buscar fontes externas de P&D de universidades, empresas recentes, laboratórios privados, alianças e outros (***R&D trends forecast for 2001***). Dentre as empresas estudadas, a P está usando a empresa prolongada como ***design*** organizacional dominante para P&D. Muitas outras buscam fontes externas de maneira mais limitada, contando mais pesadamente no CPD interno e /ou recursos de UN-P&D. Os achados de nossas entrevistas sugerem que o modelo prolongado de empresa requer incentivos organizacionais que fomentam esforços de coordenação e colaboração pelas fronteiras organizacionais. Por exemplo, tanto o pessoal das unidades de negócio quanto o do CPD devem se sentir livres para identificar e criar contratos de pesquisa ou parcerias, sem se preocupar em guerras por terreno quando estiverem, por exemplo, lidando com um laboratório externo ou um

local de pesquisa em comum. Além disso, parcerias externas efetivas requerem o reconhecimento das necessidades em comum e diferentes das partes envolvidas, além da habilidade para coordenar planos tecnológicos e negociar conflitos quando estes surgirem. Habilidades legais, técnicas e empresariais sofisticadas são mais necessárias para gerenciar uma grande gama de relacionamentos do que nos modelos de mercado interno ou de aquisição, mas o retorno disso pode ser alto para empresas que são capazes de gerenciar uma grande variedade de empreendimentos. A abordagem de empresa prolongada é especialmente atraente para o suporte simultâneo de pesquisa básica científica junto ao crescimento bastante rápido, e os relacionamentos podem ser diminuídos em tempos de crise econômica.

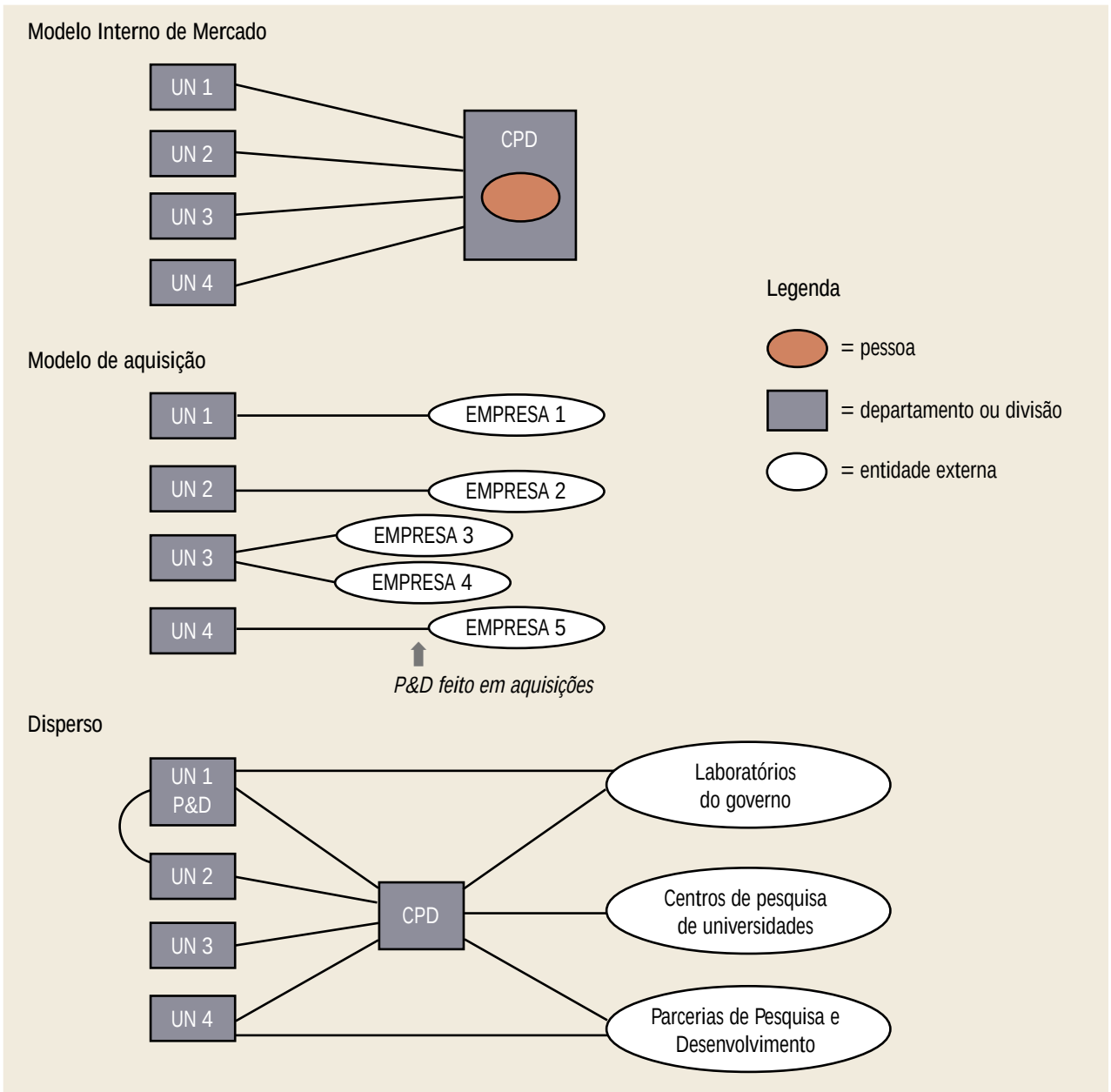


Figura 4 - Modelos interligados para design organizacional de P&D

De certa maneira, modelos interligados substituem a organização tradicional e centralizada de CPD com toques modernos – seja um CPD aberto ou a locação de atividades científicas básicas fora da empresa. A implementação bem-sucedida de modelos interligados requer uma gama de habilidades empresariais – monitoramento e apoio do mercado interno e externo de P&D, revisão e seleção cuidadosa de tecnologias disponíveis, forte socialização interna e habilidades de liderança para relações de agente. O sucesso de P&D depende da rede de relacionamentos. Modelos interligados oferecem alto valor potencial, mas são muito complicados de se implementar, especialmente como *designs* organizacionais dominantes.

Modelos integrados. *Designs* organizacionais integrados para P&D incorporam tanto iniciativas de desenvolvimento de produto no curto prazo quanto iniciativas científicas básicas com potencial no longo prazo. Modelos integrados praticam uma estratégia mista para a inovação, e o CPD assume um papel-chave de liderança na implementação dessa estratégia. O forte papel de liderança do CPD diferencia empresas

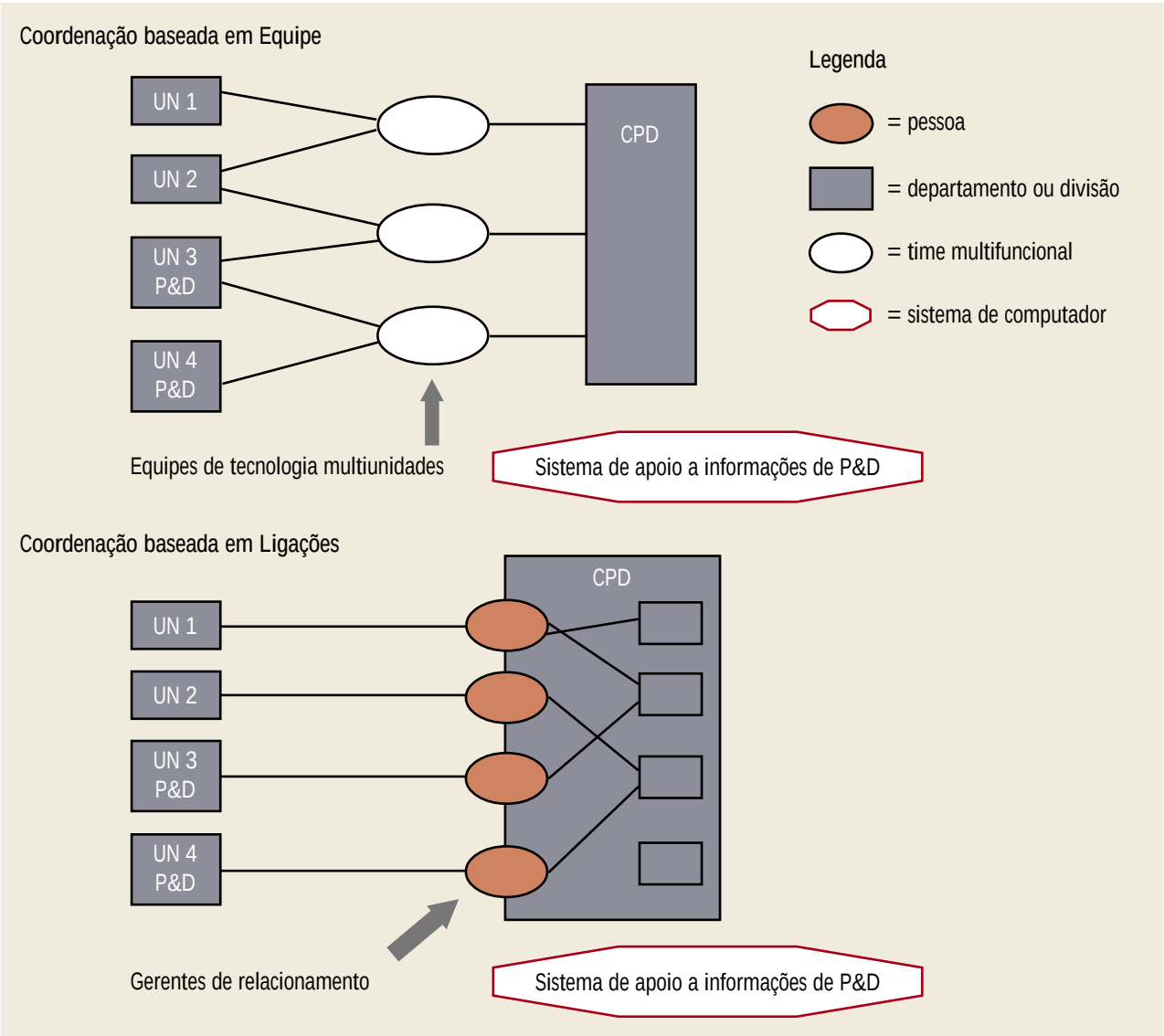


Figura 5 - Modelos integrados

com *designs* organizacionais integrados de empresas com modelos predominantemente descentralizados ou interligados. O CPD não é necessariamente grande em tamanho, mas assume um papel de liderança em P&D para a empresa, servindo como um importante canal de energia científica e como uma calota na roda dos esforços por toda a empresa. Existe uma forte filosofia de que "a tecnologia pertence à empresa, não às unidades de negócio". O objetivo do CPD é ajudar as unidades de negócio a "roubarem livremente", como um gerente em nosso estudo colocou, desenvolvendo plataformas de tecnologia e compartilhamento de informações úteis para "procurar por explorações e assegurar que a empresa não fique cega com os novos desenvolvimentos tecnológicos". O CPD pode ter alguns laboratórios isolados para buscar pesquisa básica, mas o CPD como uma unidade é tudo, menos isolado. Ele tem *links* fortes com as unidades de negócio, liga as unidades de negócios umas com as outras e une os esforços de P&D da empresa aos objetivos estratégicos da empresa.

Dentre os modelos integrados, o CPD típico inclui times dedicados a projetos de pesquisa, laboratórios e grupos funcionais de apoio. Algumas empresas têm apenas instalações centrais de P&D (por exemplo, empresas G, I, T, M e X), enquanto outras têm grupos de UN-P&D (empresas D e H). Ambas as abordagens podem ser eficientes. Por exemplo, as empresas X e H estão gerando grande valor de P&D, mas as fontes de unidades de negócios e CPD têm equilíbrios diferentes para P&D. A empresa X tem uma grande unidade de CPD com muitos laboratórios e grupos funcionais. O CPD é responsável por apoiar as necessidades de P&D da empresa e promover desenvolvimento de novos produtos, tanto de curto quanto de longo prazo – quase nenhuma P&D é feita dentro da unidades de negócio. Em contraste com isso, a empresa H conduz empreendimentos de P&D na maioria dos casos dentro de unidades de negócio específicas ou via projetos entre UN-P&D, ao invés de dentro do CPD. A unidade de CPD não tem laboratórios, mas tem um grupo visível e prestigiado de gerentes e cientistas que apontam a direção para a liderança e facilitam o apoio científico por toda a empresa para empreendimentos de P&D. Tanto na empresa X quanto na H, o CPD é diretamente fundado pela empresa e não de um "imposto" ou despesa de unidades de negócio em um projeto.

Na abordagem de *design* integrado, a escolha entre desenvolver CPD como uma entidade grande ou pequena é secundária à decisão de como coordenar esforços prolongados de P&D por toda a empresa. Observamos duas abordagens gerais para estruturar a interação entre CPDs e unidades de negócio (Figura 5). Estruturas baseadas em time são grupos mediadores formais que consistem de pessoal de unidades de negócio e CPDs. Por exemplo, a empresa H tem times de tecnologia e serviço que incluem membros de unidades de negócio e CPD organizados ao redor de tipos específicos de tecnologia. Geralmente, esses times incluem membros de diversas unidades de negócio. Como em outros exemplos, a empresa M tem grupos conjuntos de UN e CPD associados com cada linha principal de produto, e a empresa X cria times de projeto *ad hoc* com pessoal de CPD para lidar com necessidades específicas das unidades de negócio.

A coordenação baseada em ligações ocorre quando gerentes dentro de CPD têm responsabilidades para unir CPD às unidades de negócio. Como um exemplo, a empresa G designa gerentes de relacionamento dentro de CPDs para servirem como interface entre CPDs e unidades de negócio. Existe um gerente de relacionamento designado para cada UN. Esses gerentes não são responsáveis pelas linhas, mas são providos de enorme autoridade implícita ao reportar ao chefe do CPD. Eles são uma parte integral do planejamento estratégico para CPD, e cada gerente de relacionamento é avaliado em parte pelo sucesso de projetos conjuntos de UN-P&D. Gerentes de relacionamento que foram transferidos de CPDs para uma UN vêem isso como uma rotação que é boa tanto para a UN quanto para o CPD. Outros gerentes de relacionamento foram por longo tempo pesquisadores de CPD e são bem informados sobre as capacidades da empresa em P&D.

Não importando se times ou ligações individuais servem para mediar relações entre CPDs e UNs, enquanto trabalham com uma UN em particular em questões técnicas, esses facilitadores tornam-se conhecedores de estratégia de P&D e necessidades específicas das UNs. Isso força a uma maior probabilidade de ligar as necessidades das UNs às capacidades de CPD e as atividades de P&D com às direções estratégicas da empresa.

Junto a uma estrutura de coordenação formal, uma comunicação constante é um imperativo cultural em empresas que adotam *designs* organizacionais integrados. A maioria das empresas que estudamos usa sistemas de informação de P&D

acessíveis tanto por UNs quanto por CPDs. A informação coletada por esses sistemas pode incluir inteligência de mercado, banco de dados de discussões de tecnologia, informações sobre iniciativas de P&D de concorrentes, dados de pesquisa, sistemas de monitoramento de projetos de P&D, e assim por diante. Apesar de ser tentador para as empresas depender desses sistemas, no lugar das formas mais tradicionais de comunicação, achamos que as empresas mais bem-sucedidas dependem tanto de mecanismos de comunicação baseados em pessoas quanto de sistemas informatizados. Por exemplo, as empresas D, G, H e I usam o apoio de sistemas de informação em P&D, mas procuram desenhar e apoiar grupos mediado-

Figura 6 - **Resumo de vantagens, desvantagens, estratégias e outros métodos de implementação para os modelos de *design* organizacional**

DESIGN ORGANIZACIONAL	VANTAGENS	DESVANTAGENS	MELHOR ESTRATÉGIA DE P&D	PARA IMPLEMENTAR COM SUCESSO…
DESCENTRALIZADO	• Apóia uma orientação de negócios para P&D • Foca os esforços de P&D em necessidades atuais dos consumidores • Benefícios de curto prazo de investimentos em P&D são enfatizados	• Difícil de compartilhar conhecimento ou alavancar capacidades de P&D pela empresa • Apoio à pesquisa para iniciativas estratégicas em toda a empresa é difícil • Economias de escala em instalações de P&D, pessoal, etc. são difíceis de serem obtidas	Defender: Inovação é visada para melhorar produtos existentes ou procurar por novas tecnologias dentro de linhas específicas de produto ou mercado	• Use quando necessidades de P&D são muito diferentes nas unidades de negócios • Evite esta abordagem se uma estratégia Prospector será seguida • Mantenha gastos de P&D baixos por meio de cuidadosa escolha de projetos nas unidades de trabalho
INTERLIGADO	• Pode ser usado para apoiar pesquisa científica básica em um custo menor que um CPD normal • Processo eficiente de combinação coloca as fontes de pesquisa quando e onde elas são necessárias • Relacionamentos são flexíveis e podem ser expandidos ou reduzidos quando a pesquisa ou as necessidades do negócio requiserem	• Requer habilidades de negócios, legais e sociais para desenvolver relações eficientes entre as partes na rede • Dependências na rede são criadas, aumentando assim o risco de partes se retirarem ou não atenderem a compromissos • Tende a custar mais se a rede atua apenas dentro da empresa (modelo de mercado interno)	Prospector: Novas oportunidades de produto e mercado são buscadas de maneira agressiva; a exploração de novas tecnologias é grande	• Use para apoiar o crescimento em novos mercados ou novos empreendimentos de produtos • Procure por oportunidades de geração de valor que existem fora da firma (aquisição ou modelos prolongados de empresa) • Invista em habilidades e processos que apóiam um gerenciamento eficiente de relacionamentos
INTEGRADO	• Mistura de orientação parade negócios e científica para P&D • Apóia projetos de P&D de curto e longo prazo • Ajuda a unir a P&D ao direcionamento estratégico da empresa baseada em tecnologia	• Requer equipes multifuncionais ou gerentes de relacionamento designados para coordenar relações entre CPD e UN • CPD pode ser alto em relação à maioria dos modelos descentralizados e interligados	*Analyzer:* Uma abordagem mista de estratégia, com P&D direcionado para alguns produtos ou mercados, e busca agressiva por novas oportunidades em outras áreas	• Invista em estruturas de coordenação e mecanismos de comunicação para unir CPDs com UNs • Dê mais poder ao CPD com um papel de liderança para P&D • Construa uma reputação de excelência em P&D que seja reconhecida dentro e fora da empresa

res e gerentes para a transferência de conhecimento. Além disso, elas promovem uma cultura de comunicação via múltiplos métodos, como boletins, conferências e grupos de discussão. Sistemas de informação são usados para apoiar o *design* organizacional de P&D, mas não o substitui.

Uma abordagem direcionada ao valor. A Figura 6 resume as principais vantagens, desvantagens, estratégias e outros métodos de implementação para cada um dos três principais modelos de *design* organizacional para P&D. Revendo esses modelos, vimos que não existe um *design* organizacional "melhor" que outros. Uma gama de fatores pode ditar o modelo específico implementado por qualquer empresa, como objetivos da empresa, recursos, infra-estrutura existente, oportunidades de mercado, entre outros. O mais importante é que os executivos reconheçam as perdas e ganhos associados às escolhas de *design* que fazem, e tomem os cuidados para atingir as vantagens específicas dos *designs* e superar desvantagens potenciais. Sintetizamos os atributos da gerência eficiente de P&D em todos os três tipos de *design* em nossa amostra para gerar as recomendações gerais para o *design* organizacional que segue.

1) Mecanismos estratégicos. Não importando a estratégia empresarial específica, companhias que visam à geração de valor adotam práticas que unem os empreendimentos e o progresso de P&D aos objetivos estratégicos da empresa. Por exemplo, os compromissos de P&D da empresa H são considerados importantes e têm um *status* de elite na empresa. A empresa D estabeleceu um Departamento de Propriedade Intelectual com Gerentes de Ativo Intelectual que analisam e avaliam cada projeto de P&D. O valor da tecnologia ao mercado e /ou à empresa é considerado enquanto um projeto é aprovado e o investimento é renovado. A empresa M usa sistemas de informação para levar o progresso de P&D e informações técnicas atualizadas aos clientes. A empresa A tem um *Chief Growth Officer* que procura por projetos altamente potenciais de UN-P&D, levando-os depois para obter patrocínio executivo.

2) Atenção executiva. Para extrair valor de qualquer *design* organizacional implementado, os executivos da empresa dão atenção especial para P&D. Essa atenção vai de cima para baixo em todas as operações de P&D. O envolvimento executivo pode ser muito grande, como na empresa G, onde os projetos de P&D de US$ 1 milhão ou mais requerem a aprovação de um conselho executivo. Em algumas empresas, o conselho executivo determina todas as iniciativas de P&D. O Diretor de CPD pode também ser o *Chief Technology Officer* e servir em um conselho executivo (por exemplo, empresa G) ou até na diretoria da empresa (por exemplo, empresa P). O compromisso executivo e o envolvimento contínuo em P&D refletem o reconhecimento de que quase todos os aspectos da empresa são baseados em tecnologia. Na empresa H, o CEO envia relatórios semanais preparados pela P&D, adicionando comentários e ressaltando a importância de várias atividades de P&D para todos da empresa. Como colocou um executivo, "pesquisa é a base de nosso negócio, não algo que fazemos à parte".

3) Uma cultura empresarial visando a comunicações. Organizações que visam à geração de valor têm uma interação constante entre suas UNs e grupos de P&D. Elas não somente criam gerentes de relacionamento, times de projeto, sistemas de informação de P&D e outros, mas usam tais mecanismos todo o tempo. Esse nível constante de comunicação contribui para uma parceria entre gerentes gerais e de P&D e reforça a importância da inovação como um valor dentro da empresa. Dessa maneira, a matriz gerencial entre UNs e P&D opera muito além da estrutura e de maneira profunda dentro da empresa.

4) Compartilhando onde importa. Empresas que visam à geração de valor superam o isolamento de P&D do resto da empresa promovendo o compartilhamento onde for importante, ao invés de fazê-lo de qualquer maneira ou em qualquer lugar. Por exemplo, equipes são criadas quando um retorno maior é mais provável, e os *Chief Technology Officers* e gerentes de relacionamento visam a projetos de alta probabilidade. Mais importante, formalidades são substituídas por procedimentos de revisão expedidos e métodos *ad hoc* de seleção de pessoas para projetos que fazem com que o trabalho seja feito com o nível mais alto de excelência. Por exemplo, a empresa G trocou métodos elaborados para seleção e gerenciamento de projetos com o uso de planilhas simples de avaliação e marcos de projeto que podem ser especificados rapidamente, geralmente dentro de algumas horas. A empresa D trocou o ritmo antigo de pedidos de projetos por pedidos de P&D quando necessários – ou seja, quando houver necessidade. Um gerente referiu-se a essa abordagem como um "jogo de basquete de fundo

de quintal", ao contrário dos "jogos formais de campeonato", típicos de anos anteriores.

5) P&D voltado para fora. O valor vem de se usar as capacidades tanto dentro quanto fora da P&D, e tanto dentro quanto fora da empresa, para criar novas opções tecnológicas. Empresas de P&D voltadas à geração de valor procuram oportunidades científicas e de negócio fora dos muros tradicionais de P&D – em indivíduos, grupos, empresas e sistemas de informação dentro e fora da empresa. A tecnologia encontrada no mercado pode ser a base de uma nova linha de produto, oferecer um desenvolvimento incremental ou ser a peça restante de um esforço atual de P&D. Apesar de laboratórios e projetos específicos poderem operar isolados algumas vezes, as operações de UN-P&D e CPD são dirigidas com objetivos do negócio em mente, e gerentes dirigem suas atenções aos clientes ou produtos. Eles reconhecem a necessidade de colaboração e procuram sempre novas idéias e oportunidades.

6) Vontade de misturar e combinar estruturas. Necessidades variadas de P&D da empresa podem requerer diferentes níveis de atenção do CPD e /ou UN-P&D, ou diferentes tipos de times para coordenar esforços de P&D. Condições econômicas dinâmicas, consolidações corporativas, mudanças para empresas similares ou aquisição de negócios pressionam organizações de P&D a serem flexíveis em seus ***designs*** organizacionais e usam diferentes mecanismos estruturais ou de comunicação, já que as demandas de P&D mudam. Empresas voltadas à geração de valor superam esses desafios reconhecendo que não há uma abordagem de ***design*** organizacional que serve para todas as situações; elas mantêm uma estrutura geral coerente para P&D mas variam os atributos específicos de ***design*** quando necessário. Como exemplo, a empresa P, em nosso estudo, depende de um modelo prolongado de empresa como seu ***design*** organizacional dominante, mas o complementa com o uso conjunto de times de CPD/UN-P&D para a transferência de tecnologia. Tecnologistas e gerentes gerais estão dispostos a usar diferentes estruturas de P&D para diferentes produtos ou períodos no tempo.

Para concluir, o ***design*** organizacional não determina diretamente o sucesso da empresa, mas é um fator crítico que surge quando se determina se as empresas são capazes de gerar valor a partir de seus gastos com P&D. Tanto empresas voltadas à ciência quanto voltadas aos negócios podem usar novas formas organizacionais para gerar valor. O modelo integrado é um excelente ponto de partida para a maioria das empresas, já que acomoda desenvolvimento de produto e iniciativas científicas básicas. Daí, organizar a P&D para gerar valor significa buscar atividades centralizadas e descentralizadas de P&D que coletivamente facilitam os objetivos estratégicos gerais da empresa. Para desenhar mecanismos que acomodam unidades científicas e de negócio na empresa, executivos podem revisar a gama de opções possíveis de ***design*** organizacional e identificar as vantagens e desvantagens de cada modelo em luz dos recursos e objetivos organizacionais. Eles podem, então, dar os passos para implementar os tipos de mecanismos estruturais, de comunicação, e outros que descrevemos, para ultrapassar as fronteiras organizacionais e satisfazer as necessidades de pesquisa e desenvolvimento quando e onde forem necessárias. O resultado é um modelo facilmente adaptado e progressivo de organização para P&D que visa a alcançar valor para a empresa.

Gerardine DeSanctis
Prof. of Management
E-mail: gd@mail.duke.edu

Jeffrey T. Glass
Prof. of Engineering
E-mail: jtg4@po.cwru.edu.

Ingrid Morris Ensing
Doctoral candidate The Fuqua School of Business Duke University
E-mail: icm@mail.duke.edu

Texto traduzido por Fábio Augusto Carneiro Leal da Silva.
Gerardine DeSanctis gostaria de agradecer o INSEAD por apoiar seu período sabático, durante o qual este artigo foi completado.

Notas

Originalmente publicado por The Academy of Management Executive, Volume 16, Número 3, Agosto de 2002, páginas 55-66.

Copyright 2003 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a permissão por escrito da Academy of Management. Para obter autorização entre em contato com Copyright Clearance Center: www.copyright.com.

1. Neste estudo, usamos o termo Unidades de Negócio (UN) para nos referirmos genericamente a qualquer produto, consumidor ou outro grupo direcionado ao negócio dentro da empresa. P&D Central (CPD) refere-se a qualquer grupo isolado de P&D que se reporta à empresa ao invés da unidade de negócio. Unidades de Negócio P&D (UN-P&D) referem-se a qualquer grupo de P&D que se reporta a uma unidade de produto, consumidor ou outra unidade direcionada ao negócio.

2. A exceção é a empresa C. Conduzimos entrevistas detalhadas com importantes funcionários dentro de cada empresa. Também revisamos documentos e relatórios disponibilizados para nós pelas empresas e por fontes disponíveis publicamente - como relatórios anuais, publicações da indústria e arquivos SEC. As empresas participaram de nosso estudo com o entendimento de que não seriam identificadas pelo nome.

3. Dados industriais são baseados em dados disponibilizados pelo Office of Technology Policy do U.S. Department of Commerce e pela Division of Science Resources Studies da Directorate for Social, Behavioral, and Economic Sciences of the National Science Foundation (U.S. Corporate R&D, 1999, 2001).

4. Para ajudar na interpretação desse valor, multiplicamos cada razão por $1 milhão, que é a denominação dos números de receita e orçamento de P&D mostrados na Figura 2.

5. Miles e Snow (1978) delinearam quatro tipos de estratégia empresarial para inovação: ***Reactors***, ***Defenders***, ***Analyzers*** e ***Prospectors***. Ver Figura 6 para as definições. Esse esqueleto é amplamente usado em pesquisas de estratégia empresarial. Para um exemplo: Forte, Hoffman, Lamont e Brockmann (2000).

*** Notas referentes à tabela 2**

[i] As empresas E, L, C, T, e I estão nas indústrias de informação e eletrônicos. As empresas P, D, e M estão na indústria química. As empresas F e G estão nas indústrias de máquinas e equipamentos. As empresas B e X estão na indústria farmacêutica. A empresa A está na indústria aeroespacial, e a empresa H está na indústria de materiais industriais.

[ii] Milhões de dólares norte-americanos.

[iii] Milhões de dólares norte-americanos.

[iv] A razão é calculada assim: [(% da Empresa na Receita da Indústria / % da Empresa na P&D da Indústria) * 1,000,000] / total de empregados. Quanto maior essa razão, maior a receita que a empresa gera de seus gastos com P&D, em relação às médias da indústria e levando em conta o tamanho da empresa.

Referências Bibliográficas

BIRKINSHAW, J., HAGSTROM, P. (Eds.) ***The flexible firm***: capability management in networked organizations. New York : Oxford University Press, 2000.

CHILD, J., MCGRATH, R. G. Organizations unfettered: organizational form in an information-intense economy. ***Academy of Management Journal***, v. 44, n. 6, p. 1135-48, 2001.

DAFT, R. L., LEWIN, A. Y. Where are the theories for the "new" organizational forms? ***Organization Science***, v. 4, n. 4, p. i-vi, 1993.

DESANCTIS, G., FULK, J. (Eds.). ***Shaping organization form***: communication, connection, and community. Newbury Park : Sage, 1999.

DOZ, Y., SANTOS, J., WILLIAMSON, P. ***From global to metanational***: how companies win in the knowledge economy. Boston : Harvard Business School Press, 2001.

DRUCKER, P. F. Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. ***California Management Review***, v. 41, n. 2, p. 79-94, 1999.

DYER, G. GSK considers spinning off its research units. ***Financial Times***, Oxford, 25 jan. 2002, Companies & Markets.

EBERS, M. (Ed). ***The formation of inter-organizational networks***. Oxford : Oxford University Press, 1997.

ETTLIE, J. E., BRIDGES, W. P., O'KEEFE, R. D. Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. ***Management Science***, v. 30, p. 682-95, June 1984.

FORTE, M., HOFFMAN, J. J., LAMONT, B. T., BROCKMANN, E. N. Organizational form and environment: an analysis of between-form and within-form responses to environmental change. ***Strategic Management Journal***, v. 21, n. 7, p. 753-73, 2000.

HEYDEBRAND, W. V. New organizational forms. ***Work and Occupations***, v. 16, n. 3, p. 323-57, 1989.

JANKOWSKI, J. E. R&D foundation for innovation. ***Research Technology Management***, v. 41, p. 20, Mar./Apr. 1998.

KREINER, K., SCHULTZ, M. Informal collaboration in R&D. The formation of networks across organizations. ***Organization Studies***, v. 14, n. 2, p. 189-205, 1993.

KUEMMERLE, W. Building effective R&D capabilities abroad. ***Harvard Business Review***, Mar./Apr. 1997.

LARSON, C. F. Industrial R&D in 2008. ***Research Technology Management***, v. 41, p. 19-24, Nov./Dec. 1998.

MILES, R., SNOW, C. ***Organizational strategy, structure, and process***. New York : McGraw-Hill, 1978.

R&D trends forecast for 2001. Industrial Research Institute. Nov. 2000. Disponível em: <http://www.iriinc.org/web/>.

US CORPORATE R&D. Volume I. ***Top 500 firms in R&D by industry category***. Sept. 1999.

_____. ***Investment***. Oct. 2001.

VAN DEN BULTE, C., MOENAERT, R. K. The effects of R&D team co-location on communication patterns among R&D marketing, and manufacturing. ***Management Science***, v. 44, n. 11, p. S1-18, 1998.



RANULFO C. DE ALMEIDA, ROSEIRA, 2002.

PONTO CRÍTICO

Reinventando o empreendedorismo

Durante os anos 1990, surgiu um tipo diferente de empresário. Enquanto o mundo corporativo tradicional mantinha-se na rota de valor rumo ao lucro, este novo perfil de empreendedor acenava com um caminho alternativo: um caminho que equilibraria o lucro com benefícios sociais. Anita Roddick foi uma das pioneiras deste grupo. Com sua bem sucedida cadeia de lojas para produtos pessoais *The Body Shop*, demonstrou a necessidade de ir além das visões consolidadas e estabelecer um novo modo de convivência entre empresas, comunidades, grupos e indivíduos.

Por Andréa Leite Rodrigues FGV-EAESP, ESPM

Anita esteve no Brasil recentemente. Filha de imigrantes italianos radicados na Inglaterra, empresária bem sucedida e ativista dos direitos humanos, veio lançar seu livro – *Meu Jeito de Fazer Negócios* (Negócio Editora) – e disseminar suas propostas para o mundo corporativo. Numa entrevista concedida à RAE-executivo, Anita fala sobre o lançamento do livro, comenta aspectos importantes sobre a empresa que fundou e discorre sobre pontos nevrálgicos da responsabilidade social que, em sua opinião, devem acompanhar toda atividade que visa ao lucro.

The Body Shop, sua criação, conta hoje com 1,9 mil lojas espalhadas por 50 países. Fatura cerca de US$ 1 bilhão por ano, apostando em

uma marca que associa beleza com saúde e responsabilidade social. Cresceu com sua criadora defendendo causas ambientais, colocando-se criticamente contra a globalização e rejeitando a realização de testes com animais. Hoje, a empresa reflete fielmente as causas de Anita. De fato, é muito difícil separar criação e criadora.

Empenhada em rimar negócios com responsabilidade social, Anita defende a necessidade de práticas de gestão voltadas para o bem-estar social e para o desenvolvimento local de comunidades carentes e excluídas. A partir de suas idéias é possível compreender a importância da incorporação da competência social à prática da gestão e entender como o engajamento de empresas em ações sociais compõe um rol maior de iniciativas em benefício de novas formas de produção que valorizam o ser humano.

Um jeito de fazer negócios. As propostas de Anita subvertem o modo usual de fazer negócios (o título original do livro é *Business as Unusual)*. O que a empresária propõe é consideravelmente diferente do praticado pelas grandes organizações multinacionais, para as quais a busca de resultados financeiros é um pressuposto aceito e nunca discutido. Seu principal foco de preocupação são alguns "efeitos colaterais" provocados por este princípio: a degradação ambiental, o desemprego, a exclusão social e a pobreza.

Para Anita Roddick, o espírito humano deveria estar no centro das preocupações de qualquer atividade empresarial.

Embora carregue o mesmo tom de indignação que a autora mostra em contatos pessoais, *Meu Jeito de Fazer Negócios* é um livro bem humorado, uma característica acentuada pelo projeto gráfico, que privilegia fotos e comentários. Além da trajetória da empresa, Anita conta no livro seu engajamento em causas sociais em todo o planeta.

Dinâmica alternativa. O ponto de partida de sua reflexão é que as empresas multinacionais tornaram-se onipresentes. Com isso, suas ações passaram a interferir na condição de vida de comunidades e países inteiros. Decisões tomadas em quartéis generais em Londres, Nova Iorque ou Tóquio podem provocar desemprego na Hungria, crise econômica na Argentina ou degradação ambiental na Malásia. Tal condição acentuou sua responsabilidade social.

Por outro lado, agir com responsabilidade social representa, pelo menos no primeiro momento, custos adicionais. Uma empresa que se recuse a utilizar mão-de-obra infantil de baixíssimo custo ou que decida realizar pesados investimentos em controle ambiental poderá ter seus custos de produção aumentados e sua competitividade reduzida frente aos concorrentes. Por isso, o "consumo consciente" é uma peça vital do novo sistema. Sem este componente, as empresas socialmente responsáveis não terão condições de sobrevivência no longo prazo. *The Body Shop* prova essa tese. Sua operação e suas práticas de gestão levam a custos mais elevados de produto. Porém, seus consumidores admitem pagar um *premium price*.

Partilhando lições. A trajetória pessoal e profissional de Anita e o "experimento" *The Body Shop* fizeram com que a autora destilasse algumas recomendações e lições sobre como fazer negócios de um jeito não usual.

Perceba a rede maior de relações. Uma empresa que age de forma socialmente responsável não deve perceber tal comportamento como favor ou caridade. Deve ver a si mesma como parte de uma rede maior de relações que pode estar ameaçada, ainda que a própria empresa possa hoje estar colhendo benefícios. Fornecedores de matérias-primas, empresas de transformação, parceiros, prestadores de serviços, consumidores e a comunidade fazem parte de um mesmo "ecossistema", que pode ser atingido por decisões tomadas por qualquer um desses componentes.

Com isso, a conscientização de líderes empresarias sobre seu papel é parte de um desafio maior: encontrar alternativas de desenvolvimento econômico que não venham acompanhadas do aumento da exclusão social, da degradação do meio ambiente e do agravamento dos conflitos provocados pela má-distribuição de renda. Mas os gestores de grandes empresas, nacionais e multinacionais, não são os únicos responsáveis pela identificação de alternativas. Para que as dimensões econômicas e sociais andem juntas, devem ser construídas parcerias entre o Estado, as empresas e a sociedade, de forma a viabilizar formas alternativas de produção.



GIANCARLOMARCUCCI, SEM TÍTULO, 2002.

Desenvolva competências sociais. A dimensão humana não deve ser vista como algo à parte do processo produtivo. O modo não usual de fazer negócios requer o desenvolvimento de competências sociais: isso significa ser capaz de associar diferentes indivíduos, grupos e comunidades, com o objetivo de desenvolver tecnologia e processos produtivos, tanto quanto de promover o bem-estar geral. Para isso, os gestores devem se preparar para enfrentar dilemas, ambigüidades, contradições e conflitos em um nível bastante alto de complexidade.

Identifique e construa parcerias. A responsabilidade social não é uma atitude que devemos encontrar apenas nos líderes, mas uma prática que deve ser disseminada entre todos os indivíduos da organização. Por isso, funcionários e franqueados da *The Body Shop* atuam, por iniciativa própria, em atividades voltadas para suas comunidades. Adicionalmente, é preciso considerar que os custos relativamente mais altos da empresa exigem que ela opere com uma rede de fornecedores e outros parceiros que partilhem os mesmos valores e princípios. Assim, a cadeia produ-

O ponto focal do modelo da rede *The Body Shop* é a articulação entre os interesses econômicos e os sociais.

tiva torna-se um todo coerente e com identidade própria.

Pratique seus princípios, principalmente nas crises. Para Anita, o espírito humano deveria estar no centro das preocupações de qualquer atividade empresarial. Ser um empreendedor exige coragem e determinação. Empreendedores estão sempre sujeitos a erros – de fato, eles gostam de assumir riscos. Porém, mesmo nos momentos de crises, é preciso preservar os princípios. *The Body Shop* passou por momentos difíceis. Em 1998, por exemplo, a empresa perdeu participação de mercado e teve de fechar várias lojas. As práticas de gestão que priorizam o bem humano e o meio ambiente devem ser enfatizadas principalmente nesses momentos.

Economia e sociedade. Se ampliarmos a lente de análise, podemos situar as idéias de Anita dentro de uma tendência maior de conjugar o desenvolvimento econômico

A voz da dona

No trecho abaixo, Anita Roddick revela seus princípios e práticas de responsabilidade social.

A Revolução da Responsabilidade

Ninguém pode impedir a globalização dos negócios, mas pode fazer com que as empresas, além da propaganda da nova ordem, tenham ouvidos para ouvir sobre a sua responsabilidade social. Isto não vai acontecer através de normas de governo. Será a conseqüência da consciência das empresas que enfim enxergarem que agir de forma responsável e responsiva – existe uma diferença – é bom para os negócios. As empresas não podem se furtar a escolhas morais, pois afinal o seu futuro depende disso.

Também não podem fugir das comunidades, porque o futuro depende delas – mesmo que seja para educar uma próxima geração e contar com uma sociedade suficientemente harmônica, que possa garantir os negócios. O futurista Alvin Toffler gosta de provocar os executivos, perguntando o que custaria em dinheiro, se nenhum dos seus funcionários soubesse como usar o banheiro. Com isso, ele procura apontar para o enorme débito que as empresas têm com comunidades, pais, redes de relacionamento e professores.

Como pagar esse débito? Com responsabilidade corporativa, pura e simplesmente. Temos que repensar nossas respostas a tais questões, como empresários. Nossas posturas políticas precisam mudar. Precisamos deixar de lutar por leis concessivas, eliminação de restrições e custos menores. Nossas práticas precisam mudar também. Precisamos ter uma visão de longo prazo, investir na comunidade e construir assim mercados duradouros. A nova responsabilidade corporativa é complexa, porque exige mudança nas nossas motivações, nas metas, o que infelizmente ainda é uma idéia capaz de chocar as pessoas que continuam acreditando que é radical pensar em alguma coisa a mais que os resultados financeiros.

Quando a cotação das nossas ações começou a cair em junho de 1997, o *Sunday Telegraph* aconselhou os investidores a venderem seus papéis, observando que "possivelmente, se o grupo usasse mais tempo discutindo questões estratégicas, ao invés de ambientais, não estaria enfrentando os problemas atuais". Embora não deseje ter aventureiros e especuladores próximos da The Body Shop, tenho certeza de que a maioria de nossos acionistas pôde ver o erro e a estreiteza dessa visão. Nossas ações caíram durante algum tempo, mas isso não teve nada a ver com o esforço dedicado ao meio ambiente ou com causas sociais. Nossas pesquisas nos mostram que de fato ganhamos muito pouco no curto prazo por agirmos assim. Escolhemos o caminho da responsabilidade social porque sabemos que esta é a maneira mais humana de fazer negócios.

Um Mundo sem Limites

Se você notar como algumas empresas se comportam pelos quatro cantos do mundo – lugares que não são freqüentados pelos que as comandam – constatará que elas estão aniquilando a humanidade de diversas maneiras. Já vi, e continuo vendo, crimes corporativos de grande escala. Vários setores parecem mesmo estar satisfeitos por poder lucrar com as condições subumanas de trabalho, vendo o mundo ser transformado rapidamente num grande *playground* para os que movimentam agilmente o capital e os investimentos de um lugar para outro. Enquanto empresas podem se deslocar de um país para outro, sem enfrentar restrições maiores, buscando salários menores, legislação ambiental mais concessiva e trabalhadores mais submissos e desesperados, a destruição das pessoas, culturas e ambientes pode ser enorme.

Trechos do livro Meu Jeito de Fazer Negócios, de Anita Roddick, Tradução de Sérgio Gonçalves, Editora Negócio, São Paulo, 2002.

com o social. Com isso, a dimensão social do desenvolvimento deixa de ser um complemento externo ao processo econômico e, portanto, dependente da benevolência individual ou corporativa. Torna-se componente essencial da dinâmica social.

Tanto a manifestação de responsabilidade social empresarial quanto as discussões em torno do de desenvolvimento econômico aliado a desenvolvimento social são fenômenos ligados à busca de novas formas de regulação econômica. Outros fenômenos igualmente importantes são o desenvolvimento do "comércio justo" e as experiências de "micro-crédito" ou "finanças solidárias". Todas essas iniciativas carregam em comum o desafio de combinar eficiência e desempenho com a urgência de encontrar formas solidárias, inclusivas e democráticas de produção.

Andréa Leite Rodrigues.
Prof. da ESPM e doutoranda na FGV-EAESP
Email: rodriguesal@uol.com.br.

A crítica da crítica

A trajetória de Anita Roddick e de sua empresa tem alimentado seguidores e críticos. Seus seguidores têm nela o símbolo de uma forma alternativa de criar e conduzir organizações.

Por outro lado, alguns de seus detratores a acusam de utilizar causas sociais para fins de promoção. Ainda segundo este grupo de críticos, *The Body Shop* não representaria nada de excepcional no mundo do marketing: seria apenas mais uma empresa que comanda margens superiores por meio de uma marca diferenciada. Mesmo que não se concorde com tal argumento, deve-se aceitar que empresas como *The Body Shop* colhem vantagens decisivas pela associação da marca com causas sociais. Tal associação fortalece a confiança na empresa – variável essencial para fazer negócios, especialmente em crises. Tal associação também ajuda a atrair bons funcionários e clientes.

A imagem da empresa, ao ser associada a um conjunto positivo de valores, como a preocupação com o meio ambiente, com a preservação de comunidades e com a manutenção da qualidade de vida – produz uma cadeia de valores que ampliam o ciclo do produto, embutindo nele princípios que o tornam "eticamente correto", ou socialmente relevante. Essa fórmula foi identificada e utilizada oportunamente por Anita, que fez da *The Body Shop* mais do que meramente uma rede de lojas de produtos de beleza, mas uma produtora de valores e estilos de vida.

Alguns economistas, por sua vez, consideram que algumas iniciativas, dentre as quais poderíamos incluir *The Body Shop*, podem gerar resultados econômicos negativos. Seus princípios frearam o desenvolvimento econômico no lugar de promovê-lo, com conseqüências negativas para as próprias comunidades que tentam favorecer. David Henderson, do *Institute of Economic Affairs*, por exemplo, argumenta que a "moda da responsabilidade social" – a adoção pelas empresas de objetivos sociais e ambientais – baseia-se em uma interpretação errada de como o capitalismo funciona. O movimento teria se associado a uma espécie de "salvacionismo global", dedicado a tirar o mundo do "caminho inequívoco da autodestruição".

O problema central desta postura relaciona-se à adoção de princípios de responsabilidade social que leva a um aumento de custos e preços, que, por sua vez, passa a ser assumido por toda a sociedade. Isso, por outro lado, revela um traço importante das formas produtivas atuais: diferentemente do modelo tradicional, que perdurou até meados do século XX, para o qual o preço do produto era determinado por seus aspectos "físicos", agora tal preço depende de um *plus*, uma espécie de "*mais-valia* da imagem", que agrega valores como responsabilidade social, procedência da empresa fabricante, proteção a animais em extinção, à criança etc. – ao aspecto "físico" do produto. As "empresas cidadãs", como são chamadas, na ausência de uma sociedade forte em termos éticos, se encarregariam de ditar os padrões éticos e morais que devem ser seguidos por todos, e não apenas por seus *stakeholders*.

Adicionalmente, quando as empresas adotam os chamados princípios de responsabilidade, tendem a induzir padrões globais para práticas de trabalho e controle ambiental. Em um mundo extremamente heterogêneo, tais padrões acabam prejudicando os países mais pobres, que experimentam grandes dificuldades para adotá-los. Além disso, tais padrões limitam a competição, com perdas para todo o sistema.

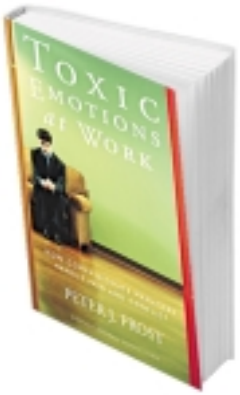
Críticas à parte, o "experimento" *The Body Shop* constitui significativo reflexo e importante exemplo: reflexo do desgaste de valores e comportamentos do mundo corporativo tal como se desenvolveu e consolidou ao longo do século XX; exemplo a ilustrar a possibilidade de transformar com sucesso esse próprio universo.

Por Thomaz Wood Jr.: twood@fgvsp.br

Emoções perigosas

A influência das empresas e seus líderes sobre o comportamento emocional de seus membros pode ser nociva e gerar sofrimento psíquico. O livro de Peter Frost mostra como identificar fatores que geram desgaste emocional e propõe medidas para combatê-lo.

por Humberto M. Campos Aventis Pharma UK



Toxic emotions at work: how compassionate managers handle pain and conflict
Peter J. Frost
Harvard Business School Press

Em tempos de escassos recursos e acirrada competição, a busca incessante por resultados de curto prazo acaba acarretando uma pressão exagerada sobre as pessoas. Horários prolongados, sobrecarga de trabalho dito "urgente" e exigências descabidas são alguns dos subprodutos dessa realidade. Não existe nada de errado com isso; os grandes desafios sempre geram aborrecimentos e desgaste emocional. O que preocupa é a forma como os líderes e as organizações estão atuando para minimizar o desconforto emocional criado por tal situação.

O desgaste emocional provocado pelo ambiente atual dos negócios é uma realidade e tem de ser encarado com seriedade – caso contrário, pode causar graves prejuízos aos indivíduos e à própria organização. Um desgaste emocional não controlado pode gerar uma corrosão nos relacionamentos existentes, tendo um impacto direto sobre o ambiente de trabalho, a qualidade de vida e, portanto, sobre os resultados que a organização pretende obter.

Peter J. Frost, professor de Comportamento Organizacional na University of British Columbia (UBC), em Vancouver, Canadá, é autor de *Toxic emotions at work*, recentemente publicado pela *Harvard Business School Press*. No livro, ele identifica como as organizações e seus líderes causam sofrimento emocional nas pessoas e como isso afeta o desempenho. Também propõe alternativas para que esse problema seja reconhecido e enfrentado.

Frost definiu "toxicidade" como sendo o sofrimento que tira a pessoa dos trilhos, que drena sua vitalidade, diminuindo a auto-estima e provocando uma desconexão entre a pessoa e seu trabalho. Ela é produzida quando atitudes individuais, ou políticas organizacionais, não levam em conta o envolvimento emocional que as pessoas desenvolvem no trabalho.

Trata-se de um fenômeno provocado freqüentemente de cima para baixo, cujos fatores geradores mais comuns são: o abuso de poder, o estilo de liderança incompatível, a introdução de executivos vindos de ambientes inóspitos para comandar organizações com cultura de diálogo, diferença de valores entre profissionais e competições internas.

É a sensibilidade interpessoal que permite ao líder promover uma verdadeira troca social. Ela envolve não somente benefícios materiais, mas também benefícios psicológicos, como expressões de aprovação, respeito, estima e afeição.

Ainda hoje é comum que profissionais com fortes habilidades técnicas sejam promovidos para liderar pessoas. O fato de serem menos preparados do ponto de vista emocional, aliado a traços individuais de personalidade – grau de narcisismo, fria racionalidade, falta de limites morais ou religiosos, desejo de poder, autoritarismo e inveja –, contribui ainda mais para que emoções tóxicas sejam potencializadas.

Frost detectou a existência de pessoas no ambiente de trabalho que percebem essas situações de desgaste emocional e atuam como facilitadores (denominados *toxin handlers*). Eles, ou elas, têm empatia e elevada inteligência emocional, o que os capacita a atuar no sentido de socorrer e apoiar as pessoas necessitadas. São capazes de identificar, conter, neutralizar ou dispersar o envenenamento emocional e ajudar as pessoas envolvidas a superar a situação e voltar a executar o trabalho da melhor forma possível. Uma característica marcante dessas pessoas é uma especial habilidade em retransmitir mensagens tóxicas de uma maneira construtiva.

Frost sugere algumas habilidades essenciais que deveriam fazer parte do repertório de um bom líder e das políticas de organizações preocupadas com a questão:

- Prestar atenção e saber ouvir: ficar alerta à presença e aos sinais das pessoas a seu redor e ter a mente aberta (ao invés de adotar uma postura defensiva) aos "dados emocionais" transmitidos.
- Colocar as pessoas em primeiro lugar: reconhecer que o funcionário é patrimônio e não despesa. Liderança inclui tomar decisões duras que tiram a pessoa de sua zona de conforto. Pensar primeiro nas pessoas e seus sentimentos antes da tomada da decisão vai ajudar muito na implementação.
- Plantar sementes: investir em processos que preparem as pessoas para diálogos saudáveis, com mais carinho, atenção e respeito.
- Agir como amortecedor (*buffer*): traduzir mensagens recebidas para uma forma construtiva.
- Identificar *toxin handlers* na organização, reconhecê-los e aprender com eles.

Constatam-se melhorias no relacionamento entre as pessoas quando o trabalho de *toxin-handlin* é reconhecido e apoiado oficialmente, resultando em maior lealdade, comprometimento e esforço pelos resultados requeridos.

É tarefa das organizações que se preocupam com sua gente diagnosticar o ambiente de trabalho em busca de rastros de toxidade emocional. Uma vez identificada, cabe-lhe um trabalho de desintoxicação, o que pode ser feito pela descoberta de pessoas que façam uma "depuração" do "ar tóxico". Fazer isso é apostar na criação de condições favoráveis a um ótimo desempenho e em situações humanas saudáveis.

Humberto Marcelo de Campos
MBA em Recursos Humanos pela FEA/USP
Executivo da Aventis Pharma UK
e-mail: humberto.campos@aventis.com

"A corrosão dos relacionamentos no ambiente de trabalho gera desgastes emocionais e impactos negativos sobre a qualidade de vida dos colaboradores e sobre o desempenho da empresa ."

O destino no espelho

Neste livro, sem abrir mão da constatação que vivemos num período de grandes mudanças, os autores mostram que a responsabilidade pela própria vida e pelo próprio destino tem um outro nome: individualização.

por Pedro Fernando Bendassolli USP



Individualization
Ulrich Beck e Elisabeth Beck-Gernsheim
Sage

Hoje em dia é comum ouvirmos opiniões de que estamos vivendo em uma época de exagerado individualismo. O individualista é visto como quem se preocupa pouco com os outros; seus interesses giram todos em função de si mesmo, de seu sucesso e bem-estar pessoal. Há ainda alguns conceitos que acompanham essa visão sobre o individualismo, que são "egoísmo" e "narcisismo". O individualista seria alguém que, teoricamente, se perderia em sua própria imagem.

O livro de Ulrich Beck e Elisabeth Beck-Gernsheim, *Individualization*, recentemente publicado pela Sage, de Londres, cuja tradução em português deve ser lançada ainda este ano pela editora DPA, introduz uma diferenciação importante entre o individualismo, normalmente visto de forma negativa (como sinônimo de egoísmo, narcisismo ou obsessão pelo sucesso econômico individual), e a individualização, termo que reflete uma época em que as características de sociedades altamente complexas forçam os indivíduos a assumirem seus próprios destinos e a contarem apenas consigo para a construção de suas histórias de vida, tendo de conviver com a incerteza e o risco.

Ulrich Beck, muito conhecido por sua teoria sobre o risco na vida das grandes sociedades modernas, é professor de Sociologia em Munich, Londres. Seus trabalhos surtiram efeito mundo afora por tocar em pontos cruciais da forma como as pessoas estão organizando suas vidas em uma época de intensa globalização e de enfraquecimento da tradição. Neste livro, Beck e Beck-Gernsheim investigam as mudanças que ocorreram no vínculo do indivíduo com seu emprego, com sua família, seus filhos, esposa ou esposo, com as novas formas de liberdade existentes, com o tempo e com o espaço.

A grande particularidade de nossa época, afirmam os autores, é que ninguém mais vive a vida por nós, exceto nós mesmos. Se há tempos atrás éramos aprisionados por grandes mitos e valores, geralmente dados por instituições como a igreja e a "grande empresa", hoje estamos diante do peso de termos de gerenciar nosso destino e nosso projeto de vida sem a interferência de nenhuma força externa, a não ser a nossa própria força. Esse tipo de situação gera um "desamparo" nas pessoas, pois suas vidas não podem mais ser inscritas na vida de outros. É uma nova fase do capitalismo, marcado pelo rompimento dos últimos vestígios de estabilidade fornecidos pelas diversas instituições sociais. Mas é uma nova fase que atinge a todos, sem exceção, até o nível mais microscópico da vida subjetiva.

Escolhemos hoje a biografia que desejamos construir. Claro que essa individualização da história de vida traz-nos grandes desafios e dificuldades. Por exemplo: se antes podíamos confiar na instituição casamento, por haver um contrato que não dependia tanto dos sentimentos dos envolvidos (basta lembrar da situação da mulher em épocas passadas), hoje se está diante de um parceiro que tem tanta liberdade e vontade quanto o outro. Não há mais possibilidade de um relacionamento afetivo ser baseado em uma "instância externa" (a igreja, o contrato jurídico do casamento, a tradição, a honra). Pelo contrário, em um momento em que cada um vive uma vida diferenciada, cada um tem direitos iguais. O casamento, ou a união de duas pessoas, torna-se uma árdua tarefa de encontros e desencontros, de negociações e conflitos, e sua manutenção depende de muito esforço e de muita persistência. Construir uma "história" individual no casamento é uma tarefa que só depende dos respectivos pares.

O mesmo vale para o trabalho. Da mesma forma que o casamento, o trabalho não é mais um porto seguro. Torna-se cada vez mais difícil para uma pessoa fazer uma carreira linear, na mesma empresa, com a mesma rotina. Pelo contrário: isso está se tornando cada vez mais raro – e pejorativo. Agora, carreira é uma via tortuosa que admite diversos desvios de curso, diversas perspectivas paralelas ou mesmo contraditórias. Não é mais uma estrada que se percorre sempre na mesma direção.

O que Beck e Beck-Gernsheim dizem é que o trabalho se tornou uma forma de individualização, ou seja, uma forma que permite com que as pessoas desenvolvam um projeto de vida singular, independente de empresas ou empregos, mas dependente somente dos desejos e vontades do sujeito que pensa sua vida como uma obra inacabada, que lhe dá um sentido e uma rota, e que luta ferozmente para se manter nessa rota ou para reformulá-la.

No trabalho, como no restante da vida, o que então predomina é a incerteza. Com ela, toda tomada de decisão passa a conter uma dose considerável de risco, e ninguém mais consegue saber se está tomando a "decisão certa". A individualização que existe hoje na sociedade faz com que todos assumam o risco pelo próprio destino e pela identidade que desejam possuir.

A interessante tese dos autores é que a individualização se baseia em uma outra ética que não a ética tradicional (obedecer, cumprir, acatar): ela é baseada no princípio do "dever consigo próprio". Isso, afirmam eles, não deve ser visto como egoísmo nem individualismo, mas como uma transformação dos vínculos do indivíduo consigo mesmo e com a sociedade. Há, na individualização, um foco na auto-iluminação e na autolibertação como um processo ativo a ser realizado por cada um, incluindo a busca por novos laços na família, no mercado e na política. O indivíduo, nesse sentido ativo, reinventa a sociedade e sua própria vida.

Pedro Fernando Bendassolli
Prof. de Psicologia da Universidade Paulista
Doutorando em Psicologia na USP
E-mail: pedrofernando@terra.com.br

"A individualização que existe hoje na sociedade faz com que todos assumam o risco pelo próprio destino e pela identidade que desejam possuir."