

# RAE executivo

ISSN 1981-7323 (IMPR) | ISSN 1981-7331 (ONLINE)

coluna

11 **Cláudia Costa**  
*Luiza Helena*

coluna

11 **Arnoldo Dias da silveira Diniz**  
*Luiz Henrique Diniz*

coluna

11 **A Irracionalidade das coisas**  
*João R. Araújo*

coluna

11 **O Setor de serviços**  
*Paulo F. Bernardini*

11 **Benefícios virtuais, novos reais**  
*Luiz Henrique Diniz*

coluna

11 **Vladimir Ierávoli**  
*Luiz Henrique Diniz*



coluna

**Made in Brazil**

Luiz Henrique Diniz

coluna  
**Interação entre a universidade e o mercado**  
*Luiz Henrique Diniz*

coluna  
**O ensino construído**  
*Luiz Henrique Diniz*

coluna  
**Trabalho em linha**  
*Luiz Henrique Diniz*



## Editorial:

Este número inaugura o segundo ano da RAE-executivo. Lançada em agosto de 2002, a revista atinge agora a tiragem de 10 mil exemplares, número certamente expressivo para uma publicação de nicho. Não foi um começo fácil. Neste primeiro ano de publicações, deparamo-nos com todas as dificuldades usuais que os novos empreendimentos costumam enfrentar. Na frente editorial, lutamos para conseguir conteúdo de boa qualidade. Na frente do projeto gráfico, lutamos para conservar nossas diretrizes iniciais, ao mesmo tempo em que buscávamos pequenas alterações e inovações. Na frente gerencial, procuramos eliminar atrasos e erros. Os que acompanharam de perto as aventuras e desventuras da pequena equipe que "constrói" cada edição da revista, puderam sentir as frustrações, os prazeres e vertigens que a atividade traz.

Dirigir e editar uma revista como a RAE-executivo é construir relações: neste primeiro ano desenvolvemos uma ampla rede que envolve autores, editores associados, parceiros-fundadores, parceiros-anunciantes, organizações sociais, prestadores de serviços e muitos outros.

Por outro lado, como qualquer editor aprende logo nas primeiras semanas no cargo, seu trabalho pode também se tornar uma forma rápida de fazer inimigos. Editores trabalham com prazos fixos; autores gostam de flexibilidade. Editores são pagos para interferir no estilo e no conteúdo dos textos; autores por vezes vêm tais intervenções como abusos desastrados e injustificados. Editores têm egos gigantescos; autores... bem, autores também têm egos gigantescos.

Todas essas tensões fazem parte da atividade de editoria, mas não são elas que fazem do texto algo merecedor da atenção do leitor. Henri Cartier-Bresson, o célebre fotógrafo, certa vez definiu a fotografia como um momento de equilíbrio perfeito, no qual formas, luzes e sombras se compõem de tal forma na frente da lente que refletem com exatidão as sensações do fotógrafo. É o momento do clique.

Não é diferente com o texto: um bom artigo, aquele que vai interpretar e explicar o mundo, e ainda deleitar o leitor, é fruto de um intensivo treinamento, não do olho e da sensibilidade artística, como no caso do fotógrafo, mas da capacidade de entender o mundo, decodificá-lo e explicá-lo de forma interessante. Quando o tema, a abordagem, os argumentos, os exemplos, a forma, o estilo e as ilustrações visuais são bem combinados, então haverá valor e prazer na leitura. Cabe notar, este é um trabalho que exige sensibilidade, algum talento e muito suor. Os egos podem ser inflados, porém somente depois do trabalho pronto.

Boa leitura!

**Thomaz Wood Jr.**  
**Diretor e Editor**



## ENTREVISTA

# Cláudia Costin

# A

atual Secretária Estadual de Cultura, Cláudia Costin, ex-GV, exerceu importantes funções na administração pública federal: na segunda metade da década de 1990, foi Ministra da Administração e da Reforma do Estado e Secretária de Estado da Administração e do Patrimônio. Em dezembro de 1999, assumiu a Gerência do Setor Público do Banco Mundial, em Washington e, depois de rápida incursão pela iniciativa privada, voltou à cena pública. À RAE-executivo, Cláudia fala sobre mudança organizacional e sobre os desafios da gestão pública.

por Sérgio Goldbaum FGV-EAESP

### **Qual o quadro que a senhora encontrou quando assumiu a Secretaria de Cultura?**

**C:** O que acontece com a máquina pública estadual não é muito diferente do que se encontra nas repartições públicas em geral.

Observa-se um quadro sucateado, desmotivado, salários baixos, que atraem poucos talentos, baixos investimentos em treinamento e, sobretudo, processos de recrutamento e seleção muito inadequados. A maioria dos estados, por conta da crise

fiscal, está há mais de dez anos sem fazer concursos públicos. Assim, não há oxigenação da máquina e, ao mesmo tempo, por causa de medidas para fazer frente à inflação, presente em um período não tão distante, as carreiras foram sendo acha-

tadas. O resultado é uma brutal desprofissionalização. Algumas áreas, entre elas a Cultura, exigem mais flexibilidade na contratação. O antigo Baneser, por exemplo, permitia tal flexibilização, mas também era um dos caminhos em que transitava o clientelismo. Para sanear o problema do clientelismo, as normas se enrijeceram muito. Queria-se de pronto acabar com mecanismos escusos, mas às vezes iniciativas bem intencionadas apresentam também efeitos indesejados. E esta é uma lição importante: não basta o Estado ser honesto, ele tem de ser eficiente; a tentação tecnocrática de achar que a norma aprisiona a cultura (organizacional) é muito grande.

**Que medidas foram tomadas para reorganizar a Secretaria de Cultura?**

**Que tipo de dificuldades e resistências a senhora enfrentou para implementar essas mudanças?**

**C:** No governo federal, no grande esforço de reforma do Estado, os primeiros cinco meses foram gastos verificando as mudanças que seriam necessárias na Constituição e planejando a reestruturação da máquina pública. Aqui não dá tempo, porque há emergências e não estamos discutindo a estruturação das outras secretarias. Aqui, e essa é uma diferença em relação a meus desafios no Banco Mundial, no Ministério da Administração e um pouco na Secretaria de Previdência Complementar, esta-

O que acontece com a máquina pública estadual não é muito diferente do que se encontra nas repartições públicas em boa parte do país: desprofissionalização e salários baixos, que não atraem talentos.

mos gerenciando uma política pública de caráter finalista. Nesse contexto, há uma série de atividades em curso que precisam ser conduzidas. É como se estivéssemos consertando um avião em pleno voo. Temos, nesse sentido, adotado uma estratégia de “planefazendo”. Quer dizer: ao invés de primeiro planejar e depois fazer, temos um sentido de direção e, ao mesmo tempo em que vamos andando, vamos corrigindo as orientações.

**A senhora acredita que essas dificuldades são comparáveis ao que se encontra no setor privado?**

**C:** Não são comparáveis, mas a solução é parecida. Não são comparáveis porque os atores envolvidos são muito diferentes e as possibilidades de saída são mais restritas. No entanto, ao contrário do que pensa muita gente dentro de governos, a instabilidade própria da máquina pública também existe no setor privado. A gestão é um imperativo tanto no setor público quanto no privado; o que muda são os atores. Temos restrições legais muito maiores no setor público. Em compensação, não

existe concorrência. Os movimentos competitivos que acontecem na indústria não nos afetam. Não podemos abrir falência, mas estamos extremamente engessados, e temos movimentos de natureza política extremamente fortes. Na área da Cultura eles são ainda mais interessantes. Quando atuava no Ministério da Administração, por exemplo, muitas vezes precisava contrariar interesses e, nesse caso, sabia exatamente quem era o interlocutor e a quem estaria eventualmente desagradando ou agradando. Aqui, cada ator, cada músico, cada artista plástico é uma voz, e a maioria deles não é associada – a um sindicato, por exemplo. Eles não constituem, portanto, um ator coletivo com o qual se negocia, com o qual se buscam soluções com base em consenso. A cada passo que se dá nessa área para melhorar a gestão, contrariamos interesses, e esses interesses são extremamente “vocais”, o que acaba por me exigir grande esforço de administração de mídia.

**Qual é o papel de um gestor na administração pública? Que espaço ele ou ela tem**



**para imprimir uma marca pessoal em seu trabalho? Que limites ele ou ela enfrenta?**

**C:** Primeiro, estou convicta do papel central da liderança. O que faz diferença nos órgãos públicos é um líder que consiga ter visão, especialmente na situação brasileira, um contexto de baixa capacidade instalada de formulação de políticas públicas. Estou falando de um líder que consiga formar uma boa equipe, motivar, dotar de entusiasmo e fazer as coisas funcionarem. Há uma tentação muito grande, no caso da gestão pública, de se trazer uma equipe de fora, não aproveitando os quadros existentes. Pode-se, nesse contexto, colocar essa equipe para funcionar, fazer um bom trabalho, mas que não se solidifica, pois não se usa a máquina instalada. Então, se o líder quer ser um “maestro”, ele tem de saber qual parte da orquestra pode renovar, mas cuidando para manter uma condição de sustentabilidade, pois em algum tempo vai mudar o governo e a máquina tem de continuar operando. Assim, tenho por prática manter a equipe que encontro, respeitando o estilo existente, renovando apenas a equipe do topo e os assessores de gabinete. Normalmente, ao explicitar as novas diretrizes, a máquina reprograma-se e responde bem. Esse processo é particularmente relevante na máquina pública, pois é a base da democracia: quando a população elege um governante, e

este institui secretários, essa atitude não visa simplesmente à administração e à operação dos desejos já consolidados e de diretrizes que estavam instaladas. Pretende-se implementar um programa de governo – na verdade, a base da conversa entre eleitores e eleitos. Não tive nenhuma experiência que não tenha funcionado dessa forma; normalmente, a máquina responde melhor do que o esperado. Ela só responde mal quando você a despreza, quando você traz sua própria turma e quando mantém uma relação perniciosa com quem já estiver na casa.

**Fala-se muito em resistência à mudança no setor público, não?**

**C:** De fato, uma das coisas sobre as quais mais se fala é sobre resistência à mudança, e ela é verdadeira, pois a situação instalada favorece algumas pessoas e prejudica a outras. Quando se muda uma situação já consolidada, as posições de poder alteram-se. Se somarmos a isso o medo natural das pessoas em mudar, mesmo que seja para melhor, a situação agrava-se. Por outro lado, se há um diálogo franco e uma postura de disposição para ouvir, a resistência vai se esvaindo, especialmente se as pessoas perceberem coerência entre o que se fala e o que se faz. O funcionário público tem alguns ressentimentos acumulados, o que é até compreensível, pois, ao contrário de empregados do setor priva-

do, que vivem um tempo em uma empresa e um tempo em outra, os empregados do setor público vivem todas as suas experiências profissionais frustradas na mesma organização. A administração pública é uma gaiola dourada, uma prisão de que não se pretende fugir, por garantir estabilidade, e onde, em uma mesma organização, um funcionário pode ter assistido a muitas injustiças e incoerências ao longo de sua vida, e, portanto, a exigência por coerência é muito grande.

**A senhora considera que o papel do líder no setor público é comparável ao líder do setor privado?**

**C:** Acho, sim. Há nuances e diferenças, como eu já disse. Gostaria de desfazer um mito aqui: as pessoas acham que o líder no setor privado não tem de pensar politicamente, no que se equivocam, por uma razão simples: ele também lida com processos de poder. No setor público, os processos de poder são mais claros. Por exemplo, quando recebo deputados com determinadas expectativas, eu sei de que partidos eles são, ou o que cada um deles espera. Quando trabalhava no Ministério da Administração Pública, ou no Ministério da Fazenda, eu já sabia, quando recebia os sindicatos, quais as bandeiras que levantavam. Já no setor privado, você muitas vezes tem de ter uma capacidade de leitura política do processo de negociação e de poder que é bem mais complicado.

**O que está sendo preservado e o que está mudando com relação à atuação e à administração da Secretaria Estadual de Cultura?**

**C:** Todo meu esforço vai ocorrer no sentido de dar sustentabilidade ao que foi feito de bom na gestão anterior, como o “Projeto Guri”, que cria orquestras de crianças em áreas de risco social, a Sala São Paulo e outras iniciativas bem-sucedidas. O meu perfil é muito centrado em gestão e, portanto, minha preocupação no momento é como transformar essas iniciativas interessantes em um corpo de política pública. Olhando para a população do Estado, temos hoje 37 milhões de habitantes, e somente 500 mil se beneficiam da arte consagrada, o que nos coloca frente a um verdadeiro *apartheid* social e a um grande desafio: como democratizar o acesso aos bens culturais. Nesse sentido, é fundamental promover a inclusão cultural, interiorizar a cultura, melhorar a gestão da política cultural e focar no beneficiário da ação pública, o cidadão, e não nos interesses dos produtores culturais.

**O que a senhora, como gestora, tem feito para atrair e manter os talentos que compõem sua secretaria?**

**C:** No momento atual, o que tem ajudado é a existência de um grupo de gente entusiasmada com a área de cultura, e tam-

O que faz diferença nos órgãos públicos é a existência de um líder que consegue ter visão: um líder que consiga formar uma boa equipe, motivar, dotar de entusiasmo e fazer as coisas funcionarem.

bém o desaquecimento de setores que competem com a Secretaria Estadual de Cultura na atração de talentos. Apesar disso, espero que esse desaquecimento não se mantenha, pois não posso simplesmente torcer para que a economia vá mal para não perder meus quadros. A situação que encontrei não era sustentável, e é por isso que estamos acelerando a constituição de Organizações Sociais para os museus, para orquestras e teatros, a fim de que tenham flexibilidade de remuneração e para que possam contratar talentos. Por outro lado, estamos desenhando um plano de carreira para aqueles que ficam no corpo da secretaria, embora já estejamos “batendo no teto” da Lei de Responsabilidade Fiscal. Estamos dando maiores desafios para essas pessoas, que são muito motivadas com o que fazem e aqui permanecem, entre outros motivos, pelo desejo de crescer e aprender.

**Como sua política vai ser mantida depois que a senhora sair da Secretaria de Cultura?**

**C:** Essa é toda minha preocupação, pois esse tipo de

função é transitório. Não se fica na secretaria para sempre, e nem se deve almejar isso. A idéia toda é dar sustentabilidade aos organismos que existem aqui dentro. Por outro lado, não temos de pensar em dar perenidade às políticas. Em uma democracia, o fabuloso é que, a cada quatro anos, um novo governante propõe novas políticas, que a população quer ver implementadas. A tentação de muitos dirigentes públicos é criar mecanismos para que suas políticas não sejam apagadas. Mas isso está errado! Temos de ter uma máquina forte, mas com possibilidade de mudança de políticas. Não se pode ser megalomaniaco nem onipotente de achar que nossas políticas serão corretas para sempre. Temos de ter instituições estáveis e políticas que possam ser mudadas a cada quatro anos.

---

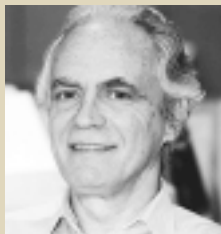
Sérgio Goldbaum

Prof. do Departamento de Planejamento e Análise Econômica da FGV-EAESP  
Doutorando em Economia na FGV-EAESP  
E-mail: [sgoldbaum@fgvsp.br](mailto:sgoldbaum@fgvsp.br)

## O dilema do carcereiro

**N**a Teoria dos Jogos, a contradição entre ações individuais racionais e resultados coletivos desastrosos é ilustrada por uma conhecida alegoria denominada “O Dilema do Prisioneiro”.

No Brasil, essa alegoria poderia ser denominada de “O Dilema do Carcereiro”. A estória é a seguinte: um perigoso bandido é preso e deve ser mantido incomunicável. A primeira coisa que o poderoso delinqüente faz é ameaçar o carcereiro, sentenciando-o à morte caso não lhe seja entregue um telefone celular, por meio do qual possa continuar comandando sua quadrilha e cometendo crimes. Diante da ameaça, o carcereiro pensa: “Se cumprir o regulamento e não entregar o celular, serei recompensado. Se facilitar o aparelho e a direção do presídio descobrir, serei punido severamente. Mas, se não entregar, e algum colega de outro plantão o fizer, o traficante vingativo poderá dar instruções a seus asseclas para que me matem”. A diferença entre ser punido pela direção do presídio e ser morto pelos capangas do bandido é tão grande que é mais “racional” para o carcereiro entregar o celular ao bandido, mesmo que isso signifique uma perda coletiva: ele continuará comandando seu bando e provocando crimes.



Paulo H. Sandroni  
FGV-EAESP

A atitude mais racional do ponto de vista individual – a preservação da vida – provoca o pior resultado para o bem-estar co-

letivo. O carcereiro também tem a alternativa de entrar em acordo com seus companheiros para que ninguém ceda às pressões do bandido. Mas ninguém garante que, diante das ameaças, o “elo mais fraco” entre os carcereiros ceda e a “frente única” se rompa, chegando o celular nas mãos do prisioneiro. Na melhor das hipóteses, reinará, entre os carcereiros, um clima de forte desconfiança.

Em relação à reforma da Previdência, o governo parece ter feito um acordo inicial “entre carcereiros”. Mas as pressões vindas de várias áreas sensibilizaram alguns parlamentares da base governista, que, com poderosos ministros, aparentemente cederam, causando grande inquietude nos demais.

Não podemos esquecer de que as tentações são feitas para nela cairmos. Do contrário, não teria graça... No início de julho, a linha Maginot de defesa da proposta original de reforma da Previdência foi vazada. Mas uma operação de retorno à proposta original foi rapidamente montada com a volta do presidente Lula ao Brasil, depois de longa estadia na Europa. É possível que o acordo entre carcereiros seja reconstruído; mas um estrago foi feito na imagem do novo governo, mostrando que não existe a desejável coesão de sua base de sustentação em uma questão tão importante. A desconfiança será a tônica dos próximos lances.

# Armadilhas da abertura financeira

**N**os últimos 20 anos, a onda de desregulamentação tem atingido os mercados centrais. As palavras de ordem passaram a ser abertura comercial, liberalização das contas de capital, descompressão dos sistemas financeiros domésticos, reforma do Estado, abandono das políticas intervencionistas e câmbio flutuante. Todos os países, incluindo o Brasil, foram afetados por essas novas obrigações econômicas. Este artigo analisa o impacto da liberalização do mercado sobre o crescimento econômico brasileiro.

por Luiz Gonzaga Belluzzo Unicamp

Em um sistema internacional “regulado”, como o desenhado em 1944, em Bretton Woods, as regras do jogo eram as seguintes: taxas fixas, mas ajustáveis, de câmbio; limitada mobilidade de capitais; e cobertura de déficits em transações correntes (problemas de liquidez) atendida por uma instituição pública multilateral.

Câmbio e juros, nesse sistema, eram preços-âncora, cujas relativas estabilidade e previsibilidade eram vistas como essenciais para a formação das expectativas dos possuidores de riqueza envolvidos nas decisões de produção e investimento.

Em sua concepção original, o Fundo Monetário Internacional deveria funcionar, portanto, como um provedor de



liquidez aos países com desequilíbrio de curto prazo no balanço de pagamentos. O artigo VII de seus estatutos – a chamada cláusula da “moeda escassa” – previa, sim, a adoção de controles cambiais em situações de agudo desequilíbrio do balanço de pagamentos.

Esse modo de regulação tinha como objetivo impedir que condicionantes ou choques externos passassem a comandar a política econômica doméstica e a definir a trajetória das economias nacionais. Os controles cambiais – sobretudo na conta de capital – eram prática corrente: as políticas monetárias e fiscais e os sistemas financeiros nacionais deveriam estar voltados para a sustentação de taxas elevadas de crescimento econômico e para a maximização do bem-estar dos cidadãos.

**No admirável mundo novo, de ajustamentos rápidos e alta volatilidade de preços dos ativos, países dotados de moedas frágeis, com desprezível participação nas transações internacionais, encontram-se diante do risco de uma procissão de desgraças.**

**A desregulamentação da economia.** Nos últimos 20 anos, a desregulamentação dos mercados e a crescente liberalização dos movimentos de capitais entre as principais praças de negócios assumiram uma velocidade espantosa. Nos países centrais, ao contrário da “globalização financeira” do último quartel do século XIX – que instituiu o padrão-ouro e seu sistema de taxas fixas –, os regimes cambiais caminharam na direção de um sistema de taxas flutuantes. Tratava-se de escapar das aporias da “trindade impossível”, ou seja, da convivência entre taxas fixas, mobilidade de capitais e autonomia da política monetária doméstica.

A desregulamentação financeira, ao mesmo tempo, rompeu os diques de segurança erigidos depois da crise dos anos 1930. Essas restrições buscavam impedir que os bancos comerciais se envolvessem no financiamento de posições

“especulativas” nos mercados de riqueza (ações e imóveis), com conseqüências indesejáveis para a solidez dos sistemas bancários. A queda das barreiras que separavam os bancos comerciais dos bancos de investimento e de negócios suscitou, como era previsível, a formação de bolhas nos mercados de ativos, elevando o risco de crises sistêmicas.

Em um movimento sincronizado, o FMI e o Banco Mundial – em nome das chamadas políticas estruturais – dedicaram-se a pressionar os países da periferia com o propósito de obrigá-los, entre outras coisas, a eliminar os controles ou obstáculos à livre entrada e saída de capitais.

As palavras de ordem do “novo consenso” eram: abertura comercial; liberalização das contas de capital; desregulamentação e “descompressão” dos sistemas fi-

nanceiros domésticos; e reforma do Estado, incluindo a privatização de empresas públicas e da seguridade social, e o abandono das políticas “intervencionistas” de fomento às exportações, à indústria e à agricultura.

Um após outro, os países de moeda não-conversível promoveram a abertura financeira. Os ciclos de financiamento externo do final do século XX e início do XXI foram curtos e de reversão muito rápida. As economias periféricas ficaram, assim, expostas às ondas de otimismo e pessimismo inerentes aos mercados “globalizados”.

**Reflexos latinos.** Na América Latina, as políticas de liberalização financeira e de ancoragem cambial, além de agravarem as condições de vida dos mais pobres, afetaram negativamente o crescimento econômico. No Brasil e, sobretudo, na Argentina, a abertura financeira inflou os passivos externos e a dívida pública e facilitou as aquisições de empresas locais em todos os setores. O resultado foi a fragilização do balanço de pagamentos, a crescente imobilização da política fiscal e a subordinação da política monetária à alternância de otimismo e pessimismo nos mercados globais.

Alguns países tentaram escapar da coerção cambial – como o Brasil – adotando o câmbio flutuante. A âncora no-

minal, nesse caso, fica por conta do regime de metas de inflação. A experiência recente demonstra, no entanto, que a dependência excessiva do financiamento externo engendra miniciclos de euforia, seguidos de forte instabilidade cambial.

O Banco Central não recuperou, assim, a liberdade para guiar a taxa de juros de modo a permitir que a economia nacional pudesse evoluir em um ambiente favorável à expansão do crédito, ao investimento, ao endividamento das famílias e das empresas.

Nos dias de hoje, a abertura e a descompressão financeiras nos países da periferia inverteram as determinações do balanço de pagamentos. São os movimentos especulativos e de arbitragem das massas de capital monetário que, afetando a taxa de câmbio nominal, determinam os resultados em conta corrente. No imediato pós-guerra, período da repressão financeira, a conta de capital era um resíduo que “fechava” os déficits na conta de mercadorias e serviços.

No admirável mundo novo, de ajustes rápidos e alta volatilidade de preços dos ativos, países dotados de moedas frágeis, com desprezível participação nas transações internacionais, encontram-se diante do risco de uma procissão de desgraças: valorização indesejada da moeda local, operações de esterilização dos efeitos monetários da expansão das reservas (explosão da dívida pública), déficits insustentáveis em conta corrente e, finalmente, crises cambiais e financeiras.

**A situação brasileira.** No Brasil, as aberturas comercial e financeira desenharam um quadro macroeconômico cuja marca registrada foi a constituição de um elevado passivo externo líquido, hoje calculado em US\$ 400 bilhões. Na segunda metade da década de 1990, entre 1995 e 2000, o país acumulou um déficit em conta corrente (balança comercial e balança de serviços) de mais de US\$ 150 bilhões, financiado



MARCELO BREYNE / KROKKI

pelo endividamento externo privado e pela venda de ativos públicos e particulares.

A desvalorização do real em 1999 e a adoção de um regime de câmbio flutuante contribuíram para a elevação do saldo comercial e para a redução do déficit em conta corrente – um movimento lento entre 1999 e 2001 e mais rápido a partir de 2002. Porém, mantida a abertura na conta de capitais, o país continuou sujeito à volatilidade da taxa de câmbio, acompanhada de elevadas taxas de juros reais. Essa combinação infausta vem determinando uma trajetória de *stop and go*, em que o (baixo) crescimento é periodicamente interrompido.

Em um mundo de intensa mobilidade de capitais, a entrada de recursos externos permite um miniciclo de consumo e uma tendência à sobrevalorização cambial. Já a ameaça de fuga provoca, automaticamente, uma pressão sobre a moeda local e a subida da taxa de juros. A instabilidade dessas variáveis macroeconômicas – permanentemente submetidas às tensões que derivam das avaliações dos agentes nos mercados financeiros e de capitais – não permite a execução de políticas de crescimento.

Na década de 1990, além da valorização cambial, as reformas liberais promoveram choques negativos na economia. Primeiro, a elevação dos custos gerais do sistema produtivo, resultado da privatização das empresas públicas que ofertavam insumos gerais a baixo custo, como energia, telecomunicações e transporte; segundo, foi desmantelada a articulação que sempre existiu no Brasil entre investimento público e investimento privado; terceiro, a “reestruturação produtiva” e a desnacionalização tornaram as importações mais “sensíveis” ao crescimento do PIB. Essa elasticidade das importações deve ser ainda maior quando o investimento aumentar.

## **A experiência recente demonstra que a dependência excessiva do financiamento externo engendra miniciclos de euforia, seguidos de forte instabilidade cambial.**

Imagino que o presidente Lula ficaria satisfeito com um crescimento de 4% do PIB nos três últimos anos de seu mandato. Certamente espera um superávit comercial ainda maior do que os US\$ 13,5 bilhões do ano passado. Sendo assim, é bom não esquecer: é muito difícil – mesmo com câmbio flutuante – combinar bons resultados na balança de transações correntes e taxas de crescimento mais elevadas sem uma subida expressiva do investimento público e privado.

**O crescimento econômico brasileiro.** A economia brasileira terá de se libertar dos humores da finança global. As oscilações de câmbio impedem a formação de um ambiente

estável para as decisões de produção, de investimento e de exportação, além de comprometerem as metas de inflação. É fácil compreender que, diante da incerteza quanto ao rumo dos “preços-chave” da economia – juros, câmbio e salários –, o horizonte temporal das decisões de investimento encurta-se dramaticamente.

Na atual conjuntura de restrição externa, a elevação da taxa de crescimento da economia brasileira – acompanhada do aumento virtuoso do investimento e do saldo comercial – deveria supor, como primeira condição, uma taxa de expansão da demanda externa maior do que o ritmo em que avança a demanda doméstica.

A balança comercial vem apresentando bons resultados: é provável que o superávit na conta de mercadorias chegue aos US\$ 16 bilhões em 2003. Uma boa notícia, mas não um resultado saudável: a despeito da recuperação dos preços das *commodities* e do crescimento das exportações nos últimos meses, a baixa atividade doméstica vem contribuindo para o fraco desempenho das importações.

O país marcou passo no que se refere à sua pauta de exportações, concentrando as receitas nos produtos cujas vendas crescem menos quando a demanda externa aumenta (*commodities* agrícolas e industriais) e tornando as exportações mais dependentes de mercados e países (América Latina) que estão enclacrados na recessão e em problemas graves de financiamento do balanço de pagamentos. Nessas condições, o câmbio real ganha maior relevo: quanto mais fraco, melhor – o que dificulta o bom desempenho da política de metas de inflação.

Tais contradições entre a política cambial e a monetária desenvolvem-se em um quadro estrutural adverso: a dilaceração de algumas cadeias produtivas e a estagnação dos investimentos nas últimas duas décadas. Esses “gargalos” na estrutura da oferta só serão reparados com o aumento imediato dos gastos na formação de nova capacidade, o que vai reclamar políticas adequadas de crédito e outros estímulos. Sem essa providência, as taxas de crescimento almejadas vão “consumir” rapidamente a capacidade na siderurgia, na petroquímica e no setor de não-ferrosos, além de exacerbar os “buracos” nos setores de tecnologia avançada. Isso para

não falar dos investimentos em infraestrutura.

**Medidas para o crescimento econômico.** Dada a desigualdade distributiva vigente no país, o desejo de combinar

crescimento mais elevado e aumento do saldo comercial só pode ser satisfeito se houver: 1) uma política muito agressiva de exportações; 2) políticas de gasto e financiamento destinadas a desobstruir os gargalos na infra-estrutura e nos insumos; e 3) uma política tributária e fiscal capaz de moderar a expansão do consumo das camadas de alta renda, na mesma proporção em que permite o crescimento da renda dos mais pobres.

A combinação entre crescimento dos investimentos e aumento do saldo comercial vai impor um maior “vazamento” da renda criada para os reservatórios de pou-

**Na atual conjuntura de restrição externa, a elevação da taxa de crescimento da economia brasileira deveria supor, como primeira condição, uma taxa de expansão da demanda externa maior do que o ritmo em que avança a demanda doméstica.**

pança – voluntária ou fiscal. Não se trata aqui de anuir à tese da poupança macroeconômica como condição prévia para o investimento. No caso em exame, a exigência de um aumento na “taxa de poupança” tem a ver com a necessidade de se economizar moeda forte e formar reservas alentadas.

**Luiz Gonzaga Belluzzo**

Prof. Titular do Instituto de Economia da UNICAMP

Doutor em Economia pela UNICAMP

E-mail: belluzzo@aol.com

## Os descaminhos do mercado global

O Nobel de Economia em 2001, Joseph E. Stiglitz, tem um nítido posicionamento crítico dos rumos da econômica mundial. Abaixo destacamos algumas passagens de seu pensamento sobre globalização, fluxo de capitais e crescimento econômico.

“Os críticos da globalização, que acusam os países ocidentais de hipocrisia, estão certos. Os países do Ocidente forçaram as nações pobres a eliminar as barreiras comerciais, mas eles próprios mantiveram as suas, impedindo que os países em desenvolvimento exportassem seus produtos agrícolas, privando-os, assim, da renda tão desesperadamente necessária obtido por meio das exportações.”

“O fluxo de dinheiro volátil para dentro e para fora do país, que muitas vezes ocorre depois da liberalização do mercado de capitais, deixa um rastro de devastação. Os pequenos países em desenvolvimento são como pequenos barcos. Uma liberalização rápida do mercado de capitais, da maneira imposta pelo FMI, equivale a fazer com eles façam uma viagem em mares revoltos antes que os furos em seus cascos tenham sido consertados, antes que o capitão tenha recebido treinamento, antes que os coletes salva-vidas tenham sido colocados a bordo. Mesmo na melhor das circunstâncias, há uma grande probabilidade de

esses barcos afundarem quando forem atingidos no costado por uma grande onda.”

“O que torna a especulação lucrativa é o dinheiro proveniente dos governos, apoiados pelo FMI. Quando o Fundo e o governo brasileiro, por exemplo, gastaram aproximadamente 50 bilhões de dólares para manter sua taxa cambial em um nível supervalorizado no fim de 1998, para onde foi o dinheiro? Ele não desaparece no ar, acaba indo para o bolso de alguém – grande parte desse dinheiro foi para o bolso de especuladores. Alguns destes podem ganhar, alguns podem perder, mas os especuladores como um todo somam uma quantidade igual à que o governo perde. De certa forma, é o FMI que mantém os especuladores em atividade.”

Trechos extraídos do livro **A globalização e seus malefícios**, de Joseph E. Stiglitz. São Paulo: Editora Futura, 2002.

## Contabilidade criativa

O título desta coluna pode evocar lembranças negativas ou positivas. Os escândalos financeiros que abalaram o bolso e a confiança dos investidores em grandes corporações internacionais com certeza se relacionam à primeira categoria. Nesse caso, a criatividade estava no fato de que os balanços dessas empresas haviam passado por profundas “cirurgias plásticas”, e não apenas pelas populares “maquiagens” de encerramento de exercício fiscal.

Nesta oportunidade, entretanto, quero focalizar o lado positivo. Vejamos o caso de uma empresa que inovou em matéria contábil, com o objetivo de melhorar sua gestão e prestar ao público melhores informações sobre suas operações, seu desempenho e perspectivas. Refiro-me à iniciativa de conceituar, medir e divulgar o capital intelectual, bem como às lições advindas dessa experiência.

Como se sabe, esse capital é cada vez mais relevante na formação do valor das empresas e representa um tema de grande interesse, porém permanece invisível nos balanços convencionais.

A proposição de um modelo para gestão e divulgação do capital intelectual partiu da Skandia, um dos maiores grupos do mundo em serviços financeiros, com sede em Estocolmo. Os relatórios que a empresa começou a distribuir aos acionistas a partir de 1995, como suplementos do *Annual Report*, são um notável exemplo de inovação contábil. Para começar, a

empresa chamou de capital intelectual a combinação de capital humano e capital estrutural: o primeiro está relacionado aos conhecimentos, às habilidades e à capacidade dos funcionários em prover soluções aos clientes; o segundo é constituído por bancos de dados, sistemas, manuais, marcas e pela estrutura organizacional. Associado a isso, criou o *Skandia Navigator*, um sistema de indicadores-chave, focalizando quatro áreas formadoras do capital intelectual: pessoas, clientes, processos, e renovação e desenvolvimento. Finalmente, publicou uma série de cifras inusitadas, tais como número de contratos por empregado, tempo dedicado aos clientes, participação de P&D nas despesas administrativas, índice de *turnover*, tempo médio de casa, composição etária e de instrução dos empregados, e gastos com TI e com treinamento. Como consequência, conquistou fortalecimento da imagem, prêmios e ganhos financeiros.

Lições oferecidas: (i) uma boa política de *disclosure* serve a vários interesses; (ii) informações não financeiras podem ser muito reveladoras da qualidade da gestão, especialmente nas “organizações intensivas em conhecimento”; e (iii) transpor conceitos para a prática e construir modelos funcionais requer ousadia e, muitas vezes, simplificação, mas eles valem pelos resultados que proporcionam aos gestores e investidores.

Nesse caso, seja bem-vinda a contabilidade criativa!



Jean Jacques Salim  
FGV-EAESP

# A irracionalidade das bolhas

**T**radicionalmente, a teoria econômica pressupõe que os indivíduos seguem os princípios da racionalidade e tomam decisões levando sempre em conta o conceito de maximização do valor. Contudo, cabe questionar se os investidores se comportam de forma perfeitamente racional. Este artigo examina um dos exemplos mais marcantes de uma possível irracionalidade dos mercados financeiros: a ocorrência das chamadas bolhas especulativas.

por César Nazareno Caselani FGV-EAESP

Freqüentemente, os agentes econômicos são vistos como indivíduos racionais. A racionalidade presume pessoas dotadas de um modelo de tomada de decisão bem definido, que permite julgar a melhor dentre várias alternativas de escolha, levando-se em conta conceitos como utilidade e maximização de valor. Em outras palavras, a decisão de

um agente racional só é efetuada após a ponderação dos custos e benefícios associados às diversas alternativas.

Igualmente, quando se trata de avaliar o mercado financeiro como um todo, muitas pessoas tendem a acreditar que ele funciona de forma perfeitamente coerente e racional, refletindo as tendências futuras da economia. Entretanto, cabe

questionar se os indivíduos e os mercados são de fato perfeitamente racionais. Um dos exemplos mais marcantes de uma possível irracionalidade dos mercados financeiros é a ocorrência das chamadas bolhas especulativas.

Uma bolha especulativa ocorre quando os preços dos ativos negociados em um dado mercado sofrem uma forte valorização ou desvalorização sem que tal movimento reflita, de forma razoável, o “valor justo” desses ativos. Ou seja, as bolhas especulativas envolvem, em maior ou menor grau, um movimento artificial de preços.

Este artigo questiona a idéia de que é possível confiar nos mercados como representantes fiéis das premissas de otimização da racionalidade econômica. Ele é uma continuidade e uma resposta a dois outros artigos publicados na *RAE-executivo*: no primeiro deles – “A racionalidade em cheque”, de Mauro Halfeld e Fábio de Freitas Leitão Torres (v. 1, n. 1) – foram apresentados os fundamentos das finanças comportamentais; no segundo – “Tempestade explicada”, de Pedro Fachada (v. 1, n. 2) – foi feita uma discussão estritamente econômica das bolhas especulativas. Aqui, são utilizados os pressupostos das finanças comportamentais para analisar especificamente um importante fenômeno do mercado financeiro: o surgimento e o rompimento das bolhas especulativas.

## **Acreditar na eficiência do mercado equivale a crer que o mercado se encontra em estado permanente de equilíbrio, refletindo de forma incontestável os fundamentos sobre o valor dos ativos.**

**Eficiência questionada.** Do ponto de vista econômico, a teoria dos mercados financeiros e a percepção dos indivíduos estão fortemente baseadas no conceito de eficiência de mercado. Mercado eficiente é aquele no qual todas as informações disponíveis se encontram refletidas nos preços dos ativos negociados. Acreditar na eficiência do mercado equivale a crer que o mercado se encontra em estado permanente de equilíbrio, refletindo de forma incontestável os fundamentos sobre o valor dos ativos.

Supondo que a teoria da eficiência do mercado esteja

correta, o fato de o índice da Bolsa de Valores de São Paulo ter experimentado um incremento de 24% ao longo de 2003 (até 12 de junho) deve-se ao fato do Ibovespa incorporar todas as informações às quais o mercado teve acesso nesse período. Entre as informações positivas que proporcionaram uma alta do Ibovespa no período estão a redução do risco Brasil, o aumento do superávit da balança comercial e a possibilidade de avanços nas diversas reformas em curso – previdenciária, tributária e do judiciário.

Se os mercados fossem perfeitamente eficientes, não haveria espaço para a ocorrência de anomalias como as bolhas especulativas. Portanto, uma vez que as evidências apontam para o fato de que o mercado não se comporta de forma eficiente, então é necessária uma outra abordagem, que venha a complementar as lacunas deixadas pela teoria da eficiência. A abordagem alternativa surgiu com força na década de 1990 e tornou-se conhecida como finanças comportamentais. Os estudos nesse campo têm como objetivo contestar o comportamento estritamente racional dos agentes econômicos.

Em um artigo intitulado “Bubbles, human judgment, and expert opinion” (publicado no *Financial Analysts Journal*, em 2002), Robert Shiller, um dos principais autores em Finanças Comportamentais, discute o componente de irracionalidade por trás das bolhas especulativas. Segundo o autor, tanto os investidores em geral como os profissionais experientes no mercado financeiro estão sujeitos a tomar decisões que não seguem o modelo econômico de racionalidade.

Autores como Richard Thaler denominam comportamento quase-racional aquele que não segue totalmente os princípios da racionalidade. O resultado do comportamento quase-racional é a possibilidade de alimentação de bolhas especulativas, mesmo por parte dos profissionais do mercado financeiro que deveriam ser capazes de identificá-las.

**A teoria do feedback.** Para Shiller, o modelo de *feedback* é a razão para a existência de bolhas especulativas. Uma alta especulativa de preços, ao gerar ganhos substanciais para al-

guns investidores, acaba por chamar a atenção do mercado. Por sua vez, o entusiasmo do mercado aumenta a demanda por ativos em alta. Finalmente, o aumento da demanda faz crescer ainda mais o tamanho da bolha.

O mecanismo de *feedback* acaba por gerar um otimismo (ou pessimismo) exacerbado, o que amplifica os movimentos de alta (ou baixa) dos preços. Além disso, elimina parcial ou completamente a racionalidade na decisão de investimento por parte dos agentes do mercado, sejam eles especialistas ou não. Se o mecanismo de *feedback* não for contido, chega-se ao ponto no qual os preços não podem mais ser sustentados, o que causa o estouro da bolha.

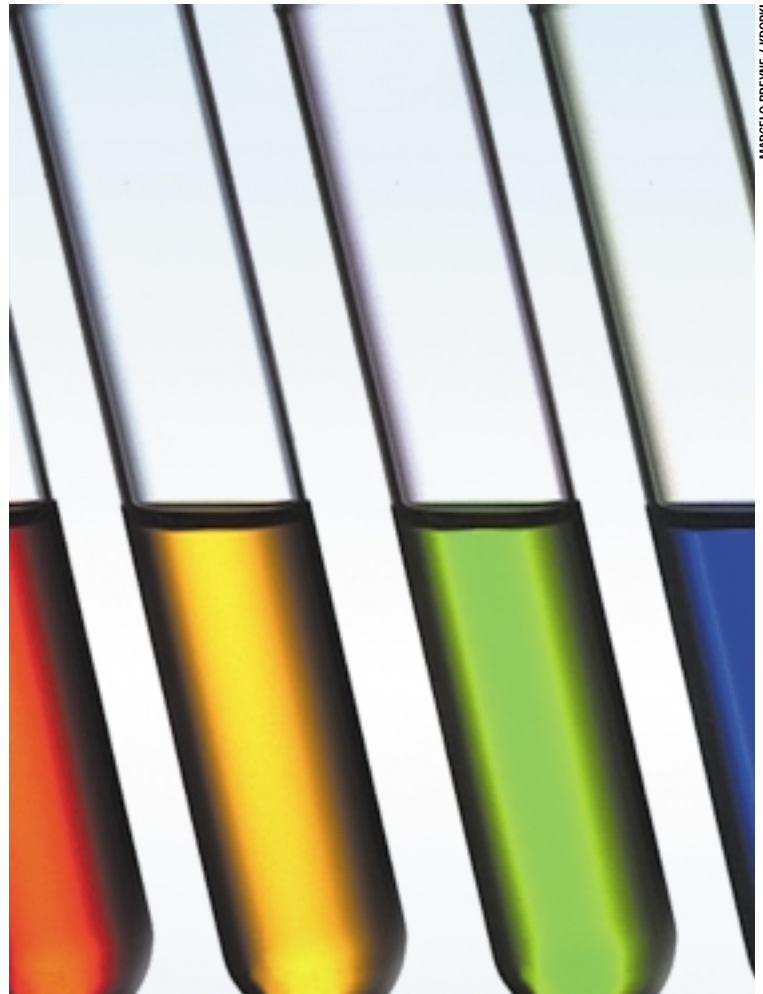
O exemplo mais recente de bolha especulativa em escala mundial foi o que ocorreu com as empresas de tecnologia, especialmente as “ponto.com”. As Figuras 1 e 2 mostram os desempenhos dos índices Ibovespa e Nasdaq, respectivamente. A razão para a queda mais acentuada do índice Nasdaq foi a grande participação das ações de tecnologia em sua carteira, quando comparado com o Ibovespa. Os níveis dos índices em junho de 2003 mostram que, após o estouro da bolha, os mercados continuam distantes dos patamares máximos de valorização atingidos em março de 2000.

**Padrões e estereótipos.** Muitas pessoas ainda se perguntam como foi possível que os analistas financeiros do mundo inteiro tenham errado tão grosseiramente em suas previsões a respeito do valor das ações de tecnologia. Conforme Shiller, uma das respostas para isso está na “heurística representativa”, o fenômeno que leva os indivíduos a tomarem decisões tendo em mente padrões ou estereótipos preestabelecidos, sem levar em conta as probabilidades reais de ocorrência de um determinado fenômeno.

No caso das previsões com relação às ações, a utilização da heurística representativa leva as pessoas a acreditarem na existência de padrões de alta ou baixa no mercado acionário, ainda que tais padrões se apresentem como raros ou com baixa possibilidade de ocorrência. Foi o que aconteceu no

caso das ações de tecnologia. A euforia do mercado com relação àquilo que parecia ser uma revolução tecnológica sem precedentes gravou na mente dos investidores a sensação de que a elevação no preço das ações não teria limites. Mesmo que isso fosse improvável do ponto de vista dos fundamentos econômicos, a euforia dominou a razão.

**O Brasil e o dólar.** Outro exemplo de forte movimento especulativo digno de nota foi o que afetou a cotação do dólar no Brasil em 2002. À medida que se consolidava a vitória de Lula nas eleições, o dólar disparava. A Figura 3 destaca a cotação média do dólar comercial entre janeiro de 2002 e junho de 2003. No início do ano passado, o dólar comercial era cotado a aproximadamente R\$ 2,30. Em pouco menos de sete meses, a moeda havia superado R\$ 3,00, até que, em



MARCELO BREYNE / KROPKI



outubro, a cotação média ficou próxima de R\$ 4,00. Com o resultado das urnas e o início do novo governo, o dólar recuou progressivamente, até atingir um patamar em torno de R\$ 2,86 em meados de junho de 2003.

A dúvida que pode surgir com relação ao movimento do dólar é se ele configurou ou não a existência de uma bolha especulativa. Inicialmente, é importante separar o conceito de especulação da ocorrência de bolhas no mercado. A essência dos movimentos do mercado e de seus diversos agentes reside na existência da especulação. Por exemplo, quando um investidor decide transferir seu dinheiro de um fundo de ações para um fundo de renda fixa, ele pode estar especulando com a alta nas taxas de juros. É a

existência de especulação entre os agentes econômicos que faz com que ocorram movimentos de compra e venda de ativos no mercado. Um movimento especulativo exacerbado leva à formação de bolhas. Entretanto, uma vez que a especulação é uma característica inerente aos mercados, não deve ser vista sempre como algo irracional e que leva à formação de bolhas.

Voltando à oscilação do dólar no período eleitoral, naquele instante o mercado entendia que a troca de governo trazia consigo um ambiente de instabilidade econômica. Primeiro, existia o temor de que algumas posições radicais da esquerda brasileira contaminassem a política econômica do governo. Segundo, o discurso moderado do candidato Lula era visto por alguns agentes do mercado como sujeito a profundas alterações após a posse.

A incerteza com relação ao que viria em 2003 levou a uma maior demanda por ativos com características de reserva de valor, como o dólar. Com isso, é possível que alguns investidores tenham gerado uma apreciação exagerada da moeda. Contudo, se o novo governo tivesse implementado uma política completamente distinta do governo anterior (o que não aconteceu), hoje dificilmente alguém entenderia a elevação do dólar como uma bolha. Assim, infelizmente, é difícil separar o grau de especulação “razoável” daquele que leva à existência de bolhas.

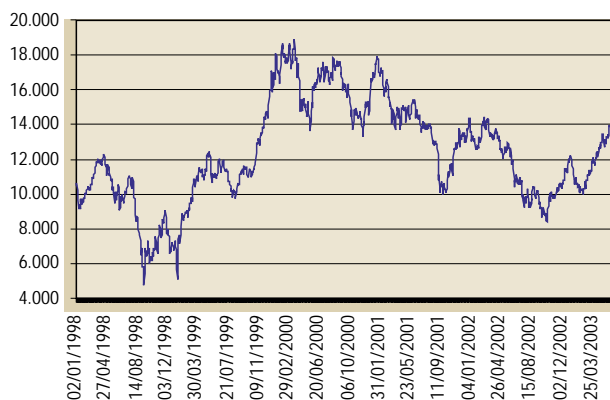


Figura 1: Desempenho do Ibovespa em pontos

Fonte: Ipeadata

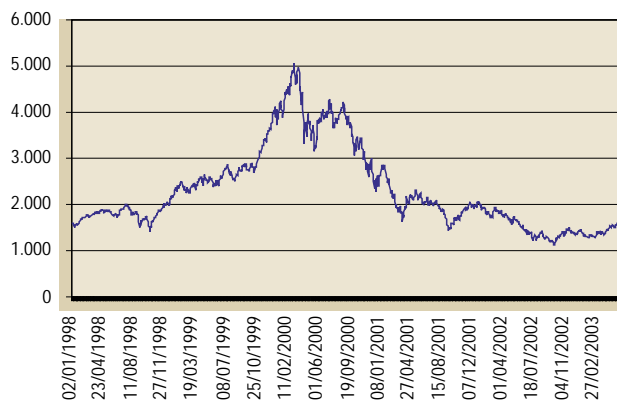


Figura 2: Desempenho do índice Nasdaq em pontos

Fonte: Ipeadata

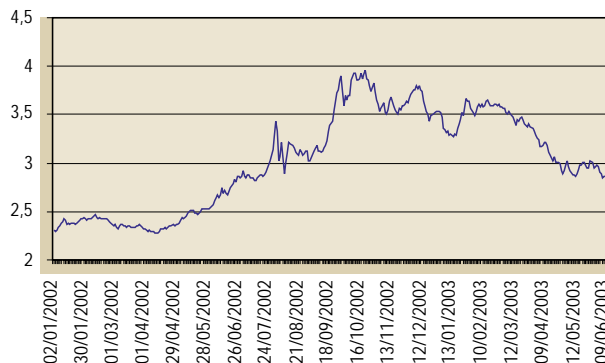


Figura 3: Evolução da taxa de câmbio

Fonte: Ipeadata

vem emocionalmente com suas estratégias de investimentos. Por exemplo, à medida que um profissional do mercado obtém sucesso com sua estratégia, a sensação de que o bom desempenho no passado garantirá o sucesso futuro é ampliada. Não é difícil ver profissionais de mercado vangloriando-se de sua capacidade acima da média em realizar projeções competentes com relação ao cenário econômico futuro. Nesses casos, tal excesso de confiança irá afastar o profissional de análises baseadas nos fundamentos, tornando-o refém de uma estratégia supostamente imbatível.

Essa postura facilita a crença de que um movimento persistente dos mercados seja uma confirmação das projeções do analista, e não uma bolha. Enquanto as previsões se mostrarem corretas, o profissional tenderá a relacionar seu bom desempenho à própria competência. Caso os fatos não confirmem o que era esperado pelo analista, então a justificativa será falta de sorte ou até mesmo má-fé por parte dos demais agentes do mercado.

**“Efeito manada”.** O arsenal de dados e ferramentas quantitativas à disposição de um analista financeiro costuma ser bastante expressivo. Contudo, tomar uma decisão de investimento não é uma tarefa fácil. Além dos elementos quantitativos, a decisão do especialista costuma levar em conta elementos qualitativos. E estes envolvem o consenso do grupo de profissionais de mercado, o padrão de prudência exigido pelos clientes e a participação da mídia na divulgação de notícias. Dificilmente um especialista irá decidir isoladamente sobre a estratégia adequada de investimento. Antes, ele buscará ouvir a “voz do mercado”, em busca de um elemento de consenso que sustente sua decisão.

Dessa forma, o julgamento individual do analista necessita da sanção de seus pares para ser implementado. Deve-se levar em conta que as pessoas buscam sempre manter o *status* dentro do grupo ao qual pertencem, e isso é possível quando se segue a opinião de consenso da categoria profissional. O problema reside exatamente no risco incorrido pelo gestor financeiro que, ao seguir o mercado, presume

que os formadores do consenso tenham avaliado cuidadosamente os fundamentos antes de tomar uma decisão. Na inexistência desse cuidado, o “efeito manada”, gerado por aqueles que apenas seguem os formadores de opinião, poderá criar uma bolha especulativa.

## **Se o mecanismo de *feedback* não for contido, chega-se ao ponto no qual os preços não podem mais ser sustentados, o que causa o estouro da bolha.**

**Identificando bolhas especulativas.** É importante destacar que a existência das bolhas especulativas é uma evidência empírica de que a teoria da eficiência do mercado oferece espaço para críticas. Dessa forma, decisões de investidores que levam à formação dessas bolhas devem ser entendidas em vista das variáveis qualitativas e quantitativas inerentes aos processos decisórios, conforme apresentado acima.

Porém, a grande incógnita que permanece diz respeito à identificação das bolhas. É difícil separar a especulação fundamentada daquela geradora de bolhas. Entretanto, a despeito dessa dificuldade, é importante ter em mente algumas regras: primeiro, a frequência com a qual determinado fato é comentado não significa necessariamente uma tendência de mercado; segundo, os fundamentos econômicos são válidos, mas isso não significa que o mercado irá refletir tais fundamentos o tempo todo; e, terceiro, é importante verificar se os profissionais de mercado estão realizando uma análise baseada em estudos aprofundados ou simplesmente replicando o senso comum.

Seguir essas regras não é garantia de sucesso nos investimentos, mas evita uma exposição excessiva às consequências de bolhas especulativas.

---

César Nazareno Caselani  
 Prof. do Departamento de Contabilidade, Finanças e Controle da FGV-EAESP  
 Doutorando em Administração de Empresas na FGV-EAESP  
 E-mail: ccaselani@fgvsp.br

## Aprendendo com o processo

**P**ara algumas empresas, a elaboração do plano de marketing representa um exercício tedioso, marcado por intrincadas planilhas e por metas quase sempre irrealizáveis. Trabalhando em ritmo de *triatlon*, a equipe de marketing corre contra o relógio, tentando agradar à alta administração com a promessa de resultados rápidos e certos. A pressa é tanta que o principal acaba esquecido: a riqueza que existe no próprio processo de construção do plano de marketing.

O processo de desenvolver esse tipo de plano agrega valor à estratégia de marketing da empresa de diversas maneiras: primeiro, o levantamento de informações de base ajuda a entender a evolução do mercado e o posicionamento da empresa; segundo, a organização dessas informações ajuda a identificar alternativas e definir prioridades; terceiro, a redação do plano ajuda a clarear e testar idéias; e, quarto, a justificativa das opções estratégicas ajuda a reconhecer e identificar inconsistências. Por isso, é essencial que o processo seja permeado por momentos de reflexão e análise, e não apenas pelo preenchimento solitário de formulários e planilhas.

Adicionalmente, podemos considerar que o processo pode começar até mesmo antes das atividades acima citadas, com uma análise do plano de marketing do ano anterior. Essa tarefa, que deve ser realizada em grupo, facilita o

aprendizado organizacional, contribui para a memória coletiva, evita a repetição de erros e promove as melhores práticas. Além disso, a avaliação dos resultados alcançados amadurece na equipe a capacidade de formular metas desafiadoras e realistas.

Para facilitar a preparação do plano de marketing, estão disponíveis no mercado diversos *softwares* de suporte. A oferta é ampla em quantidade e variada em qualidade: os programas mais simples não passam de formulários eletrônicos para preenchimento. Ajudam a estruturar de forma lógica o trabalho, mas pouco valor agregam. Já os programas mais sofisticados constituem ferramentas para o processo de desenvolvimento estratégico. Em qualquer dos casos, a variável principal para garantir a qualidade do processo continua sendo a capacidade analítica e a criatividade da própria equipe de marketing.

As empresas que verdadeiramente se aproveitam do processo de desenvolvimento de seus planos de marketing percebem-no como algo contínuo, que não se encerra com a apresentação ou o envio de um documento. Essas empresas vêem seus planos como instrumento de reflexão e aprendizado, e o utilizam de maneira realista e pragmática para balizar sua ação no mercado. Buscam, de forma delineada, compreender a complexidade do ambiente competitivo e desenvolver estratégias claras e objetivas.



Victoria Jones  
FGV-EAESP

# *Made in Brazil*

O marketing de produtos não é um tema restrito a empresas e empresários, nem uma questão baseada apenas no valor intrínseco do produto. Envolve iniciativas bem mais amplas. A Certificação de Origem de produtos é uma delas. Esse “selo” funciona como um certificado de originalidade e diferenciação e permite uma ampliação do valor embutido. Assim, ganha status de segunda marca e pode levar os consumidores a pagarem preços *premium* por produtos que o exibem.

---

por Rubens da Costa Santos FGV-EAESP

---

Em mercados competitivos e dinâmicos, apenas alguns produtos, por serem produzidos em determinadas regiões ou países, possuem uma nítida vantagem sobre seus concorrentes. Eles compõem um seleto grupo, casos exemplares de sucesso e prestígio internacional, são únicos e diferenciados. Os consumidores mais exigentes os procuram com

determinação e costumam pagar preços acima da média para adquiri-los. Essa clientela compra tais especiarias em ambientes requintados, e não dispensa a ambientação e os rituais de consumo.

O vinho do Porto, por exemplo, é produzido em uma determinada região de Portugal e em nenhum outro lugar do

mundo. O mesmo acontece com o *champagne*, oriundo da região de mesmo nome na França. O azeite de oliva espanhol e o perfume francês também são exemplos de produtos com fama internacional. Eles atraem as preferências dos consumidores mais exigentes e são consumidos em todo o mundo por possuírem características distintas. Ao longo dos anos, desenvolveram uma imagem diferenciada no mercado mundial. Constituem, por isso, casos de sucesso de exportação, geram saudáveis retornos para os produtores e, é claro, produzem apreciadas divisas para seus países. Esses produtos são também exemplos bem-sucedidos da Certificação de Origem (CO).

**Em mercados competitivos e dinâmicos, alguns produtos, por serem produzidos em determinadas regiões ou países, possuem uma nítida vantagem competitiva sobre seus concorrentes.**

No caso do Brasil, em que as exportações constituem fator crítico e indispensável para o crescimento sustentado, torna-se um desafio decisivo a identificação de produtos e a utilização de estratégias de marketing que permitam divulgá-los ao mundo. Nesse sentido, a CO poderá contribuir para aumentar as exportações. Mais adiante vamos analisar os principais conceitos da CO – o *made in* – e apresentar casos reais de criação de produtos com essa certificação, no Brasil e no mundo.

**Entendendo a certificação.** CO é um sinal emitido pelas empresas com o objetivo de garantir e fortalecer as vantagens competitivas para seus produtos e serviços. Apresenta duas dimensões: a identificação de procedência (IP) e a denominação de origem (DO).

Com a globalização e a modernização dos mercados, marcadas pelo amplo acesso a produtos oriundos de todas as partes do planeta, é possível que os países se especializem na elaboração de itens para os quais tenham desenvolvido competências distintas. Se essas competências forem suficientes

para estabelecer um vínculo entre a origem e a fabricação do produto com características singulares, tal associação repercutirá positivamente nas decisões de compra dos consumidores.

As vantagens proporcionadas pela CO são desenvolvidas a partir da existência de três condições: primeiro, a existência de mão-de-obra com algum conhecimento ou habilidade especial, como na produção de tapetes persas, de pastas italianas ou de roupas femininas francesas; segundo, a excelência da matéria-prima devido a condições climáticas e geográficas, como na produção do café colombiano, dos vinhos franceses e dos diamantes da África do Sul; e terceiro, o domínio de tecnologias específicas, como no desenvolvimento de *softwares* de uso militar dos Estados Unidos e na produção de trens de alta velocidade na França e no Japão. A CO ideal seria aquela que congrega, simultaneamente, essas três qualificações.

Os produtores que desejarem obter uma CO devem ainda ser capazes de demonstrar a superioridade de seu produto em relação ao do concorrente na mesma categoria e de mostrar que essa superioridade está fortemente associada a fatores geográficos.

**In vino veritas.** Quando se trata de CO, um caso exemplar é o da produção e comercialização de vinhos. O exemplo da CO de vinhos permite apresentar as principais possibilidades de exploração do conceito.

Basicamente, existem seis estratégias para se explorar o conceito de CO no caso do vinho: na primeira, destaca-se apenas o produtor das uvas; na segunda, o produtor do vinho; na terceira, o responsável pelo marketing do vinho; na quarta, a ação conjunta dos produtores de uvas e do vinho; na quinta, o esforço conjunto do produtor do vinho e o responsável pelo marketing; e, por fim, na sexta, uma combinação de esforços do produtor das uvas, do produtor do vinho e o responsável pelo marketing do produto.

Qualquer que seja a opção de escolha da estratégia de exploração da CO, caberá sempre ao consumidor decidir se vale a pena ou não adquirir o produto, tendo em vista sua proposta de valor.

Em termos gerais, essa proposta deverá apresentar uma combinação única, contemplando a qualidade, o preço e a origem do vinho e das uvas.

Vale lembrar que a estratégia de destaque da área de origem de um vinho não será bem-sucedida se, ao ser desenvolvida, for apoiada apenas em ações de marketing restritas à empresa. É preciso também garantir suporte institucional. Produtores de vinho, aliados a governantes inovadores, poderão desenvolver ações conjuntas voltadas para promover e proteger seus interesses.

**In Terra Brasilis.** No Brasil, existem alguns produtos que já são tradicionalmente vinculados à região em que foram produzidos. Razões históricas, tradições e traços culturais contribuem para o reconhecimento nacional do churrasco gaúcho, dos laticínios de Minas, das aguardentes de Parati, dos bordados de Ibitinga, das frutas tropicais do Nordeste, das malhas de Santa Catarina, das castanhas do Pará, do guaraná da Amazônia, dos acarajés da Bahia e dos cafés de diferentes regiões.

Embora as indicações de procedência sejam ainda raras no Brasil, a utilização de selos de qualidade vem, pouco a pouco, ganhando espaço. O Selo de Qualidade do Palmito, desenvolvido pelos produtores por meio da Associação Brasileira de Produtores de Palmito, e o selo de garantia da Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias (Abima) constituem exemplos significativos de avanços nesse sentido. A recente outorga, pelo Instituto Brasileiro de Propriedade Intelectual (Inpi), do primeiro registro de procedência geográfica do Brasil para os produtores do Vale dos Vinhedos é outra importante conquista.

Mais um caso exemplar é dado pelos produtores de café de Minas Gerais. Em 1993, os produtores do cerrado mineiro criaram o Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado (Caccer), sediado em Patrocínio. O grupo congregou os produtores e as várias associações existentes da região. Por meio desse esforço pioneiro, as regiões mineiras produtoras de café foram identificadas e demarcadas, o que culminou com o lançamento da marca “Café do Cerrado”. Desde então, o Caccer vem desenvolvendo, de forma consistente, ações mercadológicas visando à divulgação da marca em eventos locais e internacionais.



## Nosso país poderia aumentar de forma consistente suas exportações caso realizasse um esforço estruturado para o desenvolvimento de certificados de origem.

**Marca Brasil.** A imagem do país de origem pode influenciar a atitude dos consumidores. Produtos de países com imagem favorável são, em geral, avaliados positivamente. Em razão disso, ao longo do tempo, deve-se procurar garantir que os produtos exportados atendam a padrões mínimos de qualidade. No caso de empresas de países cuja imagem seja desfavorável, deve-se tomar ações que envolvam governo, representantes da cadeia produtiva e da distributiva para neutralizar os aspectos negativos da imagem.

tos destinados a mercados internacionais, como no caso da exportação de frutas brasileiras para a Europa.

O Brasil possui vários produtos e serviços com potencial para certificação. São fortes candidatos para CO os produtos típicos locais, como o guaraná, as frutas tropicais, o café, os queijos e doces de leite mineiros, a cocada, o vatapá ou o acarajé da Bahia. Eles são, de fato, verdadeiros símbolos brasileiros, facilmente notados pelos visitantes estrangeiros.

Tomadas as medidas adequadas, a moda brasileira pode,

No Brasil, alguns exportadores vêm apontando a necessidade de desenvolvimento de uma marca própria. Vários consórcios de exportação apostam na inclusão da marca do país nos produ-

## A receita dos especialistas

Como fomentar o uso de certificados de origem no Brasil? Para responder a essa pergunta, entrevistamos 20 profissionais com atuação nas áreas de produção e distribuição de alimentos. O foco das entrevistas foram os cafés especiais, produtos de alta qualidade e margens atraentes. Com base em sua experiência, eles indicaram as seguintes iniciativas:

- Pensar em médio prazo e de forma sistêmica: desenvolver um plano integrado, com ações e responsabilidades bem definidas.
- Criar um *glamour* para esses produtos, estimulando seu conhecimento, seu preparo com cuidados e utensílios especiais e a ritualística em volta deles.
- Educar o consumidor das classes mais altas por meio de degustação em pontos escolhidos.
- Escolher inicialmente pontos diferenciados e evitar os pontos mais tradicionais.
- Concentrar esforços nos grandes centros de consumo. Jamais oferecer esses cafés em pontos ou mercados periféricos.
- Engajar produtores, autoridades e outros agentes no processo.
- Criar mecanismos para atrair os distribuidores e preparadores escolhidos. Cafés especiais necessitam de atenção e cuidados também especiais, seja para sua exposição e distribuição, seja para operar os sofisticados equipamentos usados em sua preparação.
- Concentrar esforços na produção. Cafés especiais devem ser elaborados com técnicas específicas, controladas, certificadas e monitoradas. Os melhores produtores devem ser valorizados, da mesma forma que as punições devem ser aplicadas aos que não atenderem aos padrões de qualidade.
- Identificar e envolver aliados da área de alimentos, compreendendo produtos, profissionais e empresas. Todos os envolvidos na cadeia produtiva devem participar do esforço. Cada elo da cadeia deve perceber ganhos na abordagem conjunta.
- Desenvolver e produzir localmente itens e máquinas atualmente importados.
- Desenvolver mecanismos para facilitar as atividades de suporte, particularmente a aquisição e manutenção das máquinas necessárias para sua preparação.

em futuro breve, constituir caso de sucesso em termos de CO. O crescimento da visibilidade dos estilistas brasileiros e de suas criações no mundo da moda traz oportunidades interessantes para negócios de exportação. Não seria então o momento adequado para a criação de uma identidade para a moda nacional? De fato, essa possibilidade foi levantada e debatida em recente edição do *São Paulo Fashion Week*. A Cori, por exemplo, planeja desenvolver no exterior uma loja inteira *made in Brazil*.

Para que nosso país e seus empresários explorem de forma mais efetiva seu potencial exportador, é preciso fomentar ações conjuntas para a criação de certificados de origem. Devemos ouvir os agentes envolvidos e criar con-

dições estratégicas, que não se resumem à empresa, para o desenvolvimento de marcas nacionais capazes de competir no mercado internacional.

---

Artigo baseado na pesquisa “Explorando o potencial de uso do *Made in...no Brasil*” (Relatório de Pesquisa n. 23/2002) parcialmente apoiada pelo NPP-FGV-EAESP.

**Rubens da Costa Santos**

Prof. do Departamento de Marketing FGV-EAESP

PhD em Marketing pela University of Texas

E-mail: rcsantos@fgvsp.br

## Olhando para fora

Nesta entrevista, cedida à RAE-executivo, **Ângela Hirata**, diretora de Comércio Exterior da Alpargatas, fala sobre como a empresa está conquistando o mercado exterior.

**A Alpargatas tem hoje um modelo de exportação?**

Sim, temos um modelo que é baseado em nossa estratégia de comércio exterior, de não sermos produtores de marcas de terceiros. Exportamos sempre tendo como pressuposto o posicionamento de nossas marcas *made in Brazil*.

**Quais foram os fatores que a senhora identifica como decisivos para que sua empresa conseguisse exportar?**

Dois fatores importantes devem ser destacados: primeiro, possuir um produto adequado ao mercado internacional; segundo, ter um *staff* bastante seletivo de funcionários que trabalham com distribuidores-clientes em perfeita sintonia, operando como se fossem uma extensão ou prolongamento da própria Alpargatas. Esses parceiros estão espalhados hoje em 53 países.

**O que os impede de exportar mais?**

No caso das Havaianas, não existe nenhum impedimento para exportarmos mais. O que existe é que temos uma estratégia de posicionar a marca primeiro, e a exportação acaba sendo mais seleta até que essa consolidação ocorra. Estamos entrando no terceiro ano desse trabalho, e a partir da coleção que lançamos este mês é que vamos abrir mais o leque das exportações, em busca de maior volume de vendas, embora sempre cuidando para manter o mercado *high end* com produtos diferenciados e customizados.

**A senhora acredita que os produtos brasileiros são bem avaliados e apreciados pelo público internacional? Qual é a experiência de sua empresa nesse sentido?**

O produto brasileiro, como qualquer outro produto de outra nacionalidade, desde que atenda à necessidade do mercado-alvo, é bem apreciado. O importante é saber detectar o *target* de cada mercado para seu produto. Para tanto, o grande segredo é conseguir um distribuidor que conheça bem o seu mercado.

**A senhora acha que a origem de um produto, como vindo de um determinado país, influencia na compra desse produto e em seu sucesso no mercado internacional?**

Com certeza sim, mas, contanto que você consiga transmitir o conceito da marca de seu produto, e que esse conceito se consolide em cada país, a origem não representa uma influência tão significativa, e sim a marca e o produto.

**Que recomendações a senhora deixaria para os empresários brasileiros que querem exportar mais?**

Conhecer bem seu produto; buscar seu nicho de mercado; posicionar muito bem seu produto; adotar uma postura ativa, antecipando-se às necessidades de seus clientes, e não uma postura passiva, deixando-se comprar. Por fim, saber escolher seu parceiro em cada país, que entenda a política e a estratégia da empresa, que de fato trabalhe como uma extensão da empresa em seu país, expondo de forma correta o produto representado.

Por Pedro F. Bendassolli: pedrofernando@terra.com.br



## A empresa sustentável

**A** empresa contemporânea existe desde a Segunda Revolução Industrial. Refiro-me à empresa como entidade que existe por tempo indeterminado e que, em princípio, deve buscar a permanência. É verdade que as primeiras sociedades por ações datam do século XVI, mas não buscavam se manter por tempo indeterminado. Eram arranjos que contemplavam a realização de um negócio. Quando este se concluída, as perdas ou os lucros eram partilhados entre os investidores (acionistas) e a organização era liquidada. Diferentemente, a partir da Segunda Revolução Industrial, a empresa surge com a expectativa de se manter indefinidamente, ou seja, de ser sustentável.

A questão da sustentabilidade está mais presente em nossas vidas do que imaginamos. Dois exemplos comuns: fala-se hoje em crescimento econômico sustentável, que seja constante ao longo do tempo e que não seja apenas uma episódica seqüência de “bolhas” que se desfazem com a queda em vales de recessão. A consciência ecológica também lançou mão da sustentabilidade. Não é possível viver no planeta e destruí-lo sistematicamente. É necessário que desenvolvamos modos de vida e formas de convivência com o ambiente que assegurem a presença sustentável do ser humano na Terra.

A questão da sustentabilidade da empresa não deixa de ser dramática. Dados sobre micro,

pequena e média empresas demonstram que suas vidas são curtíssimas. O cenário atual mostra que o fenômeno atinge também as grandes empresas. Muitas fusões e aquisições podem ser eufemismos que ocultam o fracasso de algumas empresas que, afinal, são absorvidas por outras de melhor sorte e desempenho.

Da perspectiva da gestão estratégica, podemos propor a sustentabilidade como a principal meta a ser perseguida pelos administradores. Na verdade, empresas perdem sustentação por diversas razões. O ciclo de vida de produtos e serviços é um ponto. Para que a empresa permaneça, é necessário que o *portfolio* seja constantemente renovado. Outros pontos de sustentabilidade devem ser explorados, como a interface com os acionistas. É necessário também estar atento à volatilidade das tecnologias e de clientes.

Nada pode servir melhor como força propulsora à gestão de uma empresa do que procurar torná-la sustentável aos acionistas, clientes e fornecedores. Isso seria capaz de eliminar o imediatismo e o oportunismo que se satisfaz com sucessos de grande intensidade e pouca duração. Em um mundo onde as ações presentes acabam hipotecando e comprometendo o futuro em diversas áreas, como na ecologia ou com o crescente endividamento público e empresarial, a sustentabilidade seria um conceito e uma meta a merecer maior reflexão e aplicação prática.



Carlos Osmar Bertero  
FGV-EAESP

# O fetiche da mudança

**T**ome-se qualquer artigo ou livro de gestão e haverá grande chance de encontrar o mesmo argumento, repetido à exaustão: “vivemos em uma época de mudanças”... “para sobreviver, as empresas têm de mudar continuamente, inovando, destruindo velhas estruturas e recriando outras”... “ninguém pode ficar parado ou se tornará obsoleto”. O discurso da mudança foi transformado em uma verdade universal que pode ser menos verdadeira e menos universal do que pensam os mais crédulos.

por **Pedro Fernando Bendassolli** USP

Evidências da vida cotidiana dão-nos a sensação de que vivemos em um período de intensa turbulência. Transitando pelas grandes cidades, notamos casas dando lugar a prédios, padarias transformando-se em farmácias, concessionárias de automóveis trocando de bandeira e avenidas emergindo de pequenas ruas. Não é diferente no trabalho, em que

terceirizações, reestruturações, fusões e aquisições parecem nutrir um estado de permanente caos.

A lista de mudanças poderia ser ampliada ao infinito: empresas que abrem e fecham de forma tão veloz que mal entram para as estatísticas de negócios mal-sucedidos; relacionamentos amorosos sem estabilidade; surgimento e

desaparecimento de produtos; flutuações do câmbio e da taxa de juros; mudança de ministros do governo etc.

Experimentamos pessoalmente as conseqüências de muitas dessas mudanças e, quando não as experimentamos pessoalmente, somos informados sobre elas. O resultado é a construção de uma permanente sensação de que nada está parado, de que tudo se movimenta, de que há uma tendência intrínseca de modificações em todas as coisas existentes; em suma, uma sensação de mudança contínua.

**Em grande parte dos textos de gestão, sejam eles escritos por consultores, executivos, jornalistas ou acadêmicos, existe uma idéia-advertência comum: ou as empresas mudam ou desaparecem.**

**Tudo o que é sólido desmancha no ar.** Porém, será que nossa época é realmente única em termos de mudanças? Talvez sim, se levarmos em conta percepções e sensações. Talvez nem tanto, se levarmos em conta dados e fatos. Há mais de um século, Karl Marx já testemunhava transformações profundas nas estruturas sociais, capazes de fazer as coisas julgadas como sólidas desaparecerem como uma gota de tinta na água. A Era das Grandes Navegações, a Revolução Francesa, a Revolução Industrial e muitos outros períodos constituíram momentos de turbulência provavelmente mais intensos em mudanças do que o atual.

No contexto da gestão empresarial, o discurso de mudança talvez seja um grande exagero, ou uma ferramenta retórica, que ajuda a acentuar a sensação de turbulência e a vender “produtos” (talvez placebos) para tratá-la. Em grande parte dos textos de gestão, sejam eles de executivos, consultores, jornalistas ou acadêmicos, existe uma idéia-advertência comum: ou as empresas mudam, ou desaparecem; ou se lançam em uma onda de infindáveis transformações, ou serão ultrapassadas pelos concorrentes.

Mais do que um conceito, o discurso da mudança é uma força impregnante. Além de verdadeiro “mantra”, transfor-

mou-se em forma de representar, interpretar e controlar a realidade. Não é meramente um discurso escrito ou falado; representa a institucionalização de um modo de ser que atinge indivíduos e empresas. Acompanhado por prescrições, tecnologias e ferramentas, traduz uma prática empresarial.

Segundo Christopher Grey, da Universidade de Cambridge, em artigo publicado recentemente na revista *Tamara*, os excessos da retórica da mudança estão nos fazendo reféns de uma síndrome muito particular: o fetiche da mudança.

O pesquisador argumenta que tal discurso contém inconsistências lógicas e factuais, supervaloriza a necessidade da mudança e dissemina a ilusão de que é possível controlar o curso, a intensidade e a direção da mudança.

O fetiche da mudança possui, na qualificação de Grey, três elementos principais. Primeiro, parte de uma caracterização dos atuais índices de mudança como não tendo precedentes históricos: as mudanças que ocorrem hoje seriam muito

mais profundas, em qualidade e quantidade, do que as que ocorreram no passado. Segundo, a mudança é atribuída a fatores como globalização e tecnologia, e não ao próprio caráter do tempo. Terceiro, assume-se o pressuposto de que a mudança, em lugar de um fluxo caótico de direções incertas, é algo controlável, é aberta às diversas formas de intervenção, pelas quais seu curso, sua intensidade e abrangência podem ser manipulados.

**O mito do momento único de mudanças.** Alguns historiadores e pensadores costumam dividir o período da história humana que se inicia no século XVI, e que se estende até nossos dias, em duas fases: a modernidade e a pós-modernidade – esta última também chamada de modernidade tardia, segunda modernidade ou hipermodernidade. A modernidade é caracterizada como um período de grande tradição e estabilidade, no qual o tempo corre lentamente e as mudanças acontecem de forma incremental e com pouca intensidade. A pós-modernidade, por sua vez, é caracterizada como um período de grande turbulência, instabilidade e “destruição criativa” das instituições, das tradições e dos valores: um momento de transformações sem precedentes.

A leitura do passado é determinada pelo distanciamento que o tempo oferece ao espectador. Distante no tempo, ele pode visualizar os contornos dos acontecimentos passados; pode, à luz de seu próprio contexto cultural e histórico, torná-los familiares. Poderíamos dar a esse processo o nome de “anacronismo cultural” – isto é, a tendência de deslocar situações e acontecimentos de outras épocas e culturas e de interpretá-los segundo os padrões vigentes de racionalidade. Trata-se de uma prática que pode levar a distorções de fatos históricos, sujeita a preconceitos.

Tomemos alguns dos mais notáveis acontecimentos passados: a queda do Império Romano, a colonização das Américas, o Renascimento, a Revolução Industrial, o fim da perspectiva religiosa do mundo e o triunfo do secularismo, as grandes navegações, a invenção do telefone e da imprensa, e as duas guerras mundiais. Para as pessoas que os presenciaram, é provável que a percepção tenha sido exatamente a de que nunca o mundo havia passado por mudanças tão profundas. Que condições objetivas haveria para afirmar, como fazem os apóstolos atuais da mudança, que em nossa época há mais mudanças do que em outras épocas?

Nosso período não pode ser caracterizado por mudanças mais intensas ou mais abrangentes do que outros

períodos. O que mudou, segundo Grey, foi a maneira como percebemos a mudança – isto é, o modo como nos acostumamos a interpretar nossa época como uma em que o tempo parece passar mais rapidamente. Essa interpretação coletiva naturaliza nossa visão sobre a mudança, tornando-a algo tão concreto que passamos realmente a agir como se tudo que é sólido desmanchasse diariamente no ar.

No universo empresarial, o discurso da mudança vai além. Os artigos e livros populares de gestão descrevem o passado (20 ou 30 anos atrás) como um mundo anacrônico, dominado por grandes burocracias e estruturas inchadas e verticalizadas. A idéia transmitida é a de que evoluímos para sistemas com pouca hierarquia, com estruturas cada vez mais horizontalizadas e flexíveis. Teríamos também testemunhado a queda das fronteiras econômicas, a quebra das barreiras organizacionais e o aumento do fluxo de pessoas, produtos e capitais. A realidade pode não ser exatamente essa, mas a infinita repetição acabou por afetar a percepção coletiva a ponto de forjar um verdadeiro senso comum em torno do admirável mundo novo em que vivemos.

**O mito da globalização e da tecnologia.** O segundo componente do fetiche da mudança é a idéia de



MARCELO BREYNE / KROPP

que a globalização e as novas tecnologias foram os grandes catalisadores das transformações radicais que experimentamos. Nos artigos e livros populares de gestão não faltam “testemunhos” dramáticos sobre como o “crescente desenvolvimento tecnológico derrubou as fronteiras e acelerou as mudanças empresariais”, ou como “a globalização dos mercados levou as organizações a alterarem substantivamente estratégias, estruturas e culturas”.

Aqui também a repetição fez com que os clichês fossem incorporados ao discurso de executivos, consultores e professores de administração. Com isso, passaram a fornecer as justificativas para programas de mudança organizacional. A influência é tão forte que aquele que ousar questionar as conexões causais entre globalização e mudanças, ou entre tecnologia e mudanças, talvez seja tomado por alienado, desinformado ou coisa pior.

Porém, tais conexões podem ser facilmente questionadas e postas à prova. Grey cita uma pesquisa que identificou que a relação entre comércio e Produto Interno Bruto nos países industrializados caiu ao longo do século XX, período considerado como de expressiva globalização. A mesma pesquisa ainda mostra que a migração de pessoas foi significativamente menor no século XX do que no XIX, proporcionalmente à população mundial. Com isso, o autor conclui: “difícilmente a economia mundial foi menos integrada antes de 1914 do que ela é hoje”.

## **A Era das Grandes Navegações, a Revolução Francesa, a Revolução Industrial e muitos outros períodos constituíram momentos de turbulência, provavelmente mais intensos em mudanças do que o atual.**

Não é diferente no mundo empresarial. Também neste caso algumas pesquisas mostram que, mesmo nas organizações ditas “horizontalizadas”, ainda existe grande centralização de poder. Assim, discurso e prática, fato e ficção parecem manter respeitável distância. Para Grey, é

preciso desmitificar a idéia de que apenas dois fatores – a globalização e a tecnologia – são os grandes responsáveis por mudanças na sociedade, nas empresas e nos indivíduos. Muitos fatores, como o perfil demográfico, os movimentos políticos e sociais, e as tendências culturais e comportamentais constituem vetores igualmente importantes – ou até mais importantes – para a transformação.

**O mito da mudança controlada.** O terceiro elemento do discurso da mudança – ou do fetiche da mudança – relaciona-se à crença de que é possível planejar e controlar a mudança. O pano de fundo é darwinista (embora o próprio Darwin talvez não entendesse como suas idéias foram parar nas bocas de consultores): o sucesso no mundo competitivo está reservado aos mais capazes de se adaptar às condições ambientais. Para isso, as empresas devem transformar a si mesmas, de forma ordenada e estruturada, continuamente. Isso inclui, naturalmente, intervir em todas as dimensões importantes da organização: das mais concretas e objetivas às mais subjetivas.

Para Grey, a fantasia da onipotência administrativa, inspirada no modelo mecanicista – que entende a organização como uma máquina perfeitamente controlável e manejável –, atinge seu auge com o conceito de gerenciamento de cultura organizacional. Por meio de técnicas de intervenção cultural, acredita-se, é possível mudar valores, atitudes e comportamentos: “se a empresa tem a cultura errada, então vamos mudá-la e preparar a organização para sobreviver vitoriosa em tempos turbulentos”.

Na teoria tudo parece muito “racional” e até razoável, mas a prática é diferente. De fato, não faltam casos de fracassos na implementação de processos planejados de mudança. Então, os suspeitos usuais são apontados: a liderança fraca, o pouco envolvimento da alta direção, o planejamento inadequado, a “terrível” resistência dos funcionários e a condução insatisfatória do processo.

Porém, como explicar fracassos mesmo quando todos esses “fatores críticos de sucesso” são atendidos? O fato é que há muitas outras razões para tais programas não

## Eterno retorno

Mais de 100 anos separam os 2 trechos abaixo: o primeiro registra os movimentos tectônicos da história; o segundo nos leva a considerar que a história de fato se repete como farsa.

“A revolução contínua da produção, o abalo constante de todo o sistema social, a agitação permanente e a falta de segurança distinguem a época burguesa de todas as precedentes. Dissolvem-se todas as relações sociais antigas e cristalizadas, com seu cortejo de concepções e de idéias secularmente veneradas; as relações que as substituem tomam-se antiquadas antes de se ossificar. Tudo que era sólido e estável desmancha no ar, tudo o que era sagrado é profanado, e os homens são obrigados finalmente a encarar com serenidade suas condições de existência e suas relações recíprocas.”

Karl Marx & Friedrich Engels, 1872

“Em tempos turbulentos uma empresa deve manter-se ágil, forte e sem gordura, capaz de suportar esforços e tensões e capaz também de se movimentar rapidamente para aproveitar as oportunidades. Isso é particularmente importante se os tempos turbulentos seguirem um longo período de calma relativa, de tranquilidade e previsibilidade. Se não enfrentar desafios, toda organização tende a se tornar indolente, difusa e negligente. Tende a alocar seus recursos por inércia e tradição, e não por resultados.”

Peter F. Drucker, 1980

produzirem os resultados esperados: é preciso considerar que as relações sociais têm natureza não-controlável. Por isso, intervenções culturais ou comportamentais, são muito complexas e, em um estilo estrita e racionalmente mecanicista, têm alcance limitado.

Assim, processos estruturados e planejados de mudança acabam se tornando “diversões administrativas”, processos longos e de alto consumo de energia e recursos, porém incapazes de dar resposta a problemas concretos da organização. Muitos deles acabam funcionando como catalisadores de descontentamentos; outros operam como simples fachada para justificar mudanças definidas a portas fechadas em função dos interesses de determinados grupos de poder.

**Fantasia e realidade.** O leitor que chegou até este ponto do artigo deverá estar se perguntando: se os argumentos aqui apresentados estão corretos, como explicar as 14 horas diárias de trabalho e a permanente sensação de estar “correndo atrás do atraso”?

Então o convidamos a revisitar um velho conceito das ciências sociais: a idéia de que a realidade é algo socialmente construído – ou seja, um monge tibetano provavelmente terá uma visão de mundo diferente da de um financista de Wall Street. Trazendo o conceito até nossa discussão, veremos que nas últimas duas décadas tivemos no Brasil algumas mudanças realmente substantivas nas esferas política, econômica e empresarial. Mas terá sido o Brasil dos

anos J.K., do período do milagre econômico ou dos anos de inflação de dois dígitos ao mês mais estável? Improvável.

O fato é que, junto às mudanças, absorvemos o discurso da mudança, uma retórica tão poderosa que é capaz de impor sobre a realidade sua própria verdade; um imaginário rico e convincente, alimentado pela mídia de negócios, pelos gurus do momento e por vendedores de soluções (ou pseudo-soluções) para os males da ansiedade. Criamos, a partir de alguma substância, uma realidade exageradamente volátil e artificialmente veloz. Terminamos prisioneiros e cúmplices de uma fantasia coletiva.

Porém, e se fizéssemos diferente? O que aconteceria se tomássemos algumas medidas básicas, como selecionar com mais rigor nossas leituras, se limitássemos nossa exposição geral a informações, se evitássemos falar tanto em mudança e igualmente evitássemos usar seus clichês para justificar tudo o que fazemos? Provavelmente o efeito seria menos ansiedade e mais equilíbrio. Ao nos libertarmos do fetiche da mudança, talvez também nos tornássemos mais críticos e nos livrássemos das fantasias que nos aprisionam. Paradoxalmente, se fugíssemos do discurso da mudança, talvez nos tornássemos mais capazes de gerar mudanças substantivas, com mais fatos e menos ficção.

---

### Pedro Fernando Bendassolli

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

# Realidades virtuais, riscos reais

**A** crescente complexidade do contexto competitivo e dos modelos de negócio têm levado os executivos ao mundo virtual. Neste universo paralelo, buscam reproduzir as condições reais, construir cenários e tomar decisões. Este artigo analisa duas soluções disponibilizadas pela tecnologia para enfrentar a complexidade: os jogos de empresa e os sistemas de gestão de informação.

por **Guilherme Kujawski** Instituto Itaú Cultural

Para muitos observadores, a tecnologia de informação é uma extensão do modelo burocrático; para outros, é uma forma para automatizar os processos operacionais e gerenciais. Talvez ela seja mais que isso, mas, qualquer que seja a visão, o fato é que o avanço da tecnologia de informação criou uma perigosa camada de dados e informações. Não seria exagero

afirmar que, nas últimas décadas, nossas organizações foram “maquinizadas”, adquirindo, a preço de ouro, um véu técnico que cobriu toda sua parte orgânica. Hoje, todos os processos de relacionamento, comunicação e conhecimento são intermediados por sistemas informatizados, como o correio eletrônico, os bancos de dados e os *softwares* de interação.

Segundo o filósofo francês Jean Baudrillard, os signos tecnológicos tomaram o lugar das coisas reais e estão presentes em simulações e representações cada vez mais sofisticadas, criando uma realidade paralela, com regras e funcionamento próprios. Nas empresas, a convivência entre o caótico mundo real e essa realidade paralela traz riscos e desafios: primeiro, é preciso garantir que esse “mundo virtual” represente devidamente o mundo real; e, segundo, é essencial preparar os executivos para transitar entre os dois mundos, ou seja, traduzir o real para o virtual e tratar o virtual de forma a viabilizar soluções para o real.

**O crescimento, muitas vezes mal planejado, das aplicações de tecnologia de informação nas empresas criou uma perigosa camada com excesso de dados e informações, colocando em xeque a capacidade dos executivos de analisá-los e tomar decisões.**

Este artigo explora alguns dos recursos atualmente usados por executivos e organizações para enfrentar o caos ambiental. Trataremos especificamente dos jogos de empresa e das idéias mais recentes sobre gestão de conhecimento.

**Jogos de empresa.** Os jogos de empresa são utilizados há muitos anos como ferramenta de desenvolvimento gerencial. Eles facilitam o aperfeiçoamento das habilidades adaptativas e da capacidade de criar e analisar cenários. Em muitas empresas, eles ganharam uma utilização mais relevante: são aplicados às condições reais de negócios e usados para criar cenários, analisar alternativas e tomar decisões. Com isso, possibilitam testar variáveis e preparar a organização para condições instáveis.

John Treat, autor do livro *Wargaming*, afirma que um *business game* efetivo deve incluir condições específicas do mundo real, como mercados fortemente competitivos, fa-

tores de imprevisibilidade, alterações de demanda e, principalmente, mudanças tecnológicas. Assim, deve ser aplicado como um jogo de guerra, com todos os elementos de negócios, no qual planejadores e estrategistas possam unir seus esforços em análises de cenários multidimensionais, elaborados com dados de todas as áreas da organização.

No Brasil, temos o exemplo do “Desafio Sebrae”, um jogo de empresas que teve origem na Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppe-UFRJ). Nesse jogo, os participantes dirigem uma empresa fictícia, tomando decisões como compras de matéria-prima, alterações de preço de produto e investimentos em marketing, qualidade e pesquisas. O jogo também possibilita tratar questões como a cultura da indecisão e do isolamento, e os sintomas da sobrecarga de dados e informações (ver Quadro).

**Abordagens questionadas.**

A aprendizagem por vivência (*experiential learning*) é outra forma de capacitar executivos para lidar com o caos ambiental e a realidade virtual. O criador dessa teoria, David Kolb, ar-

gumenta que aprender e, conseqüentemente, conhecer dependem do processo contínuo de criar representações figurativas com símbolos que representem a realidade e estimulem a ação. Segundo o autor, a base do aprendizado está na forma como processamos experiências e formamos uma visão crítica das coisas.

Algumas práticas de treinamento baseadas em tais princípios buscam inspiração em filmes de Hollywood para criar ambientes “estimulantes” aos participantes. A Eagle Flight, uma empresa canadense com atividades no Brasil, realiza programas de desenvolvimento para empresas. Ela é a criadora do jogo “Gold of the Desert Kings”, que se desenrola em um ambiente *a la* Indiana Jones. O jogo estimula os participantes a trabalharem com conceitos como planejamento, alocação de recursos, gestão de tempo, difusão de informações, trabalho em equipe, negociação e maximização de resultados.



Muitas empresas apostam na eficácia desse tipo de atividade para desenvolver o “pensamento estratégico” de seus gestores. Porém, não faltam críticas: alguns especialistas vêem tais dinâmicas apenas como “quebra-gelo”, uma preparação dos grupos para atividades mais “sérias”; outros observam que tais jogos funcionam apenas como diversão, e que muito pouco do que se desenvolve no treinamento acaba sendo aproveitado no dia-a-dia da empresa. Por isso, já há quem prefira abordagens alternativas, como aquelas baseadas no tratamento coletivo do conhecimento disponível na organização.

**Capital intelectual.** Gestão do conhecimento é a disciplina segundo a qual as organizações captam, processam e difundem o conhecimento que circula interna ou externamente, um ativo considerado tão importante a ponto de ser denominado “capital intelectual”.

A onda em torno do tema ganhou ares de panacéia e moda gerencial, como a reengenharia, a qualidade total e os sistemas ERP e CRM. Acabou, por isso, atraindo grandes e pequenas firmas de consultoria e uma lista sem fim de empresas de *softwares*. Resultado: abordagens reducionistas e tecnicistas, que levaram a aplicações frustradas e ao arrefecimento da onda.

Uma comunidade de teóricos encabeçada por Debra M. Amidon, primeira executiva da Entovation International – rede de pesquisa e consultoria espalhada em mais de 90 países –, incluiu a idéia de capital intelectual em suas propostas de inovação organizacional. Mesmo depois de passada a febre sobre o tema, o grupo de Amidon continuou arrematando pensadores para convencer empresários de que a inovação pela gestão do conhecimento é o verdadeiro diferencial competitivo na luta contra a complexidade. Um dos medidores propostos pelo grupo de Amidon é o *Knowledge Innovation Litmus Test*, um questionário com dez perguntas, com tom de auto-ajuda, sobre a transmissão de conhecimento pessoal, constituição de redes de informação e desenvolvimento de novas matrizes de conhecimentos.



MARCELO BREYNE / KROKKI

A abordagem de Amidon, como de muitos outros grupos similares, confunde gestão de conhecimento com administração de conteúdos. De fato, desde as primeiras correntes do movimento da gestão do conhecimento adotou-se uma concepção segundo a qual o conhecimento é percebido como um objeto. Ocorre que enfrentar a complexidade exige mais do que apenas manipular o conhecimento com ferramentas de compartilhamento e bancos de dados (ver matéria “Tropeços colaborativos”, *RAE-executivo*, n. 1, 2003). Hoje, a gestão de conhecimento é também vista como forma de simulação: um processo pelo qual funcionários recriam e manipulam a realidade da empresa.

**Nova onda.** Em 2002, surgiu no Centro Organizacional da Complexidade da IBM – Cynefin – uma nova corrente de gestão de conhecimento. Essa nova onda buscou ultrapassar os limites

anteriores e propôs que se tratasse o conhecimento não apenas como objeto, mas também como um fluxo. Para o grupo do Cynefin, o conhecimento é algo fluido e por isso tem características de conversação. Com isso, as narrativas tornam-se essenciais; ou seja, é preciso estimular os membros da organização a “contar histórias” sobre projetos e processos de mudança. As decisões viriam, portanto, da observação e do diálogo.

Segundo o modelo do Cynefin, o conhecimento trafega dentro da empresa em vários níveis de especialidades, uns mais acessíveis que outros. Os pesquisadores desse Centro consideram fundamental o reconhecimento de padrões de comunicação e interação entre as práticas organizacionais. Uma vez detectados, tais padrões podem sustentar novos modelos de tomada de decisão e de liderança.

Em lugar de excluir práticas do passado, o modelo do Cynefin procura administrar, simultaneamente, várias formas de transmissão de conteúdo. O ensino e o aprendizado com baixo grau de abstração, disseminados pela Intranet, devem, assim, conviver com o ensino e o aprendizado mais sofisticados, fortemente baseados em simulações e jogos. Adicionalmente, deve-se também estimular o aprendizado espontâneo, de grau mais elevado de informalidade e abstração.

**Muitos executivos perdem-se no universo paralelo dos softwares de simulação: eles se esquecem que tais sistemas constituem modelos que apenas representam – com limitações – a realidade, e tomam decisões apressadas, colocando em risco seus negócios.**

Analisando o campo da gestão do conhecimento, parece ter havido um desenvolvimento lógico. A primeira geração da gestão de conhecimento – antes de 1995 – focou essencialmente a provisão de informações de suporte a decisões estratégicas. A segunda geração – depois de 1995 –

preocupou-se apenas com a conversão do conhecimento tácito para o explícito e continuou tratando o conhecimento como objeto. A terceira geração rompe com o conceito de conhecimento como objeto e aposta no conceito de fluxo e nas narrativas.

**Enfrentando o caos.** Todos esses conceitos e iniciativas, alguns de vida curta e consistência duvidosa, outros de maior perenidade e coerência conceitual, buscam responder ao desafio de gerenciar em contextos complexos.

Na definição clássica, administrar significa organizar, planejar e controlar. Hoje, em mercados turbulentos e competitivos, com regras que mudam da noite para o dia, administrar é enfrentar o caos dos ambientes internos e externos. Administrar tornou-se uma tarefa para os profissionais que o ex-secretário do Trabalho norte-americano, Robert Reich, denominou de “analistas simbólicos”: aqueles capazes de decodificar o ambiente, de criar modelos abstratos que representem adequadamente esse ambiente, de manipular convenientemente esses modelos, de identificar problemas relevantes, de usar os modelos para tratá-los e de, finalmente, transpor com sucesso essas soluções para a vida real.

Os jogos de empresas e a gestão do conhecimento constituem respostas, parciais e insuficientemente desenvolvidas, para enfrentar o caos ambiental. São também produtos de uma “indústria da novidade”, que movimentava bilhões de dólares por ano em negócios de consultoria e venda de *software* e *hardware*.

Mal aplicados, irão somente reforçar a camada “maquinizada” das organizações, acrescentando complexidade e inibindo a dimensão orgânica. Poderão, ainda, criar executivos mergulhados em

jogos e simulações, distantes da vida real.

Àqueles que duvidarem desse quadro, basta uma visita ao quartel-general de qualquer grande empresa. Então, em imensos salões, poderá o visitante observar dezenas de pessoas, dos mais diversos níveis hierárquicos, com os olhos

vidrados nas telas dos computadores. Nos níveis mais baixos dessa hierarquia virtual, estarão funcionários sempre afobados, entre o telefone e o teclado, corrigindo inconsistências e tentando explicar “erros de sistema”. Nos níveis mais altos, encontrará o visitante gerentes não menos apressados, por horas e horas absortos em planilhas e simuladores, sem tempo para contatos pessoais e visitas a clientes.

Por outro lado, se bem aplicados, os jogos de empresa e a gestão do conhecimento poderão fazer frente ao caos interno e externo. Por ora, o que temos é um grande rol de conceitos e sistemas pseudo-sofisticados à procura de problemas. E, no centro, executivos ansiosos e que ainda acreditam que, se a solução é cara, envolve tecnologia de informação e traz grifes famosas e siglas ininteligíveis, então deve funcionar.

O grande risco que se apresenta pode ser deduzido do pensamento de Jean Baudrillard: que a simulação domine o real e nos tornemos todos novamente peças de uma engrenagem, a qual pouco compreendemos e nada dominamos. Então, concluiremos que a superação do taylorismo-fordismo e do “paradigma mecanicista”, tão falada nas últimas duas décadas, foi apenas uma ilusão, efêmera e fugaz.

---

**Guilherme Kujawski**

Jornalista e coordenador do Itaulab, núcleo de mídias interativas do Instituto Itaú Cultural.

E-mail: gkramos@hotmail.com

## Como alinhar estratégia empresarial e informação

A noção de sobrecarga de informação não é nova. Na década de 1970, Alvin Toffler já fazia previsões sobre os efeitos causados por mudanças rápidas. Em um futuro não muito distante – previu o autor –, uma verdadeira síndrome de excesso de informação causará sérios distúrbios físicos e psicológicos nos indivíduos, algo como um trauma de guerra: o “choque do futuro”.

Quem trabalha há mais de 20 anos certamente tem na memória a dificuldade que havia para obter informações. No início da década de 1980, levantar informações de mercado ou tendências tecnológicas significava semanas de pesquisa e inevitáveis frustrações.

Hoje, porém, o quadro se inverteu. Não há executivo que não reclame do excesso de informações: são *e-mails* demais, publicações demais e relatórios demais. A dificuldade passou da identificação para a seleção e o tratamento das informações. O sucesso de uma empresa depende agora de sua capacidade de localizar, analisar e usar a informação de maneira apropriada.

Para fazer frente ao problema do excesso de informações e à necessidade de tratá-las estrategicamente, as organizações devem adotar estas oito iniciativas:

- Primeiro, identificar os principais processos de tomada de decisão na empresa – investimentos, ações mercadológicas etc. – e definir as respectivas necessidades de informação.
- Segundo, preparar de forma adequada as informações para análise: montanhas de dados em planilhas costumam ser difíceis de analisar; por outro lado, gráficos simples e bem elaborados facilitam o trabalho.
- Terceiro, realizar as análises de forma estruturada, identificando claramente a decisão a ser tomada, as alternativas e o processo de avaliação.
- Quarto, reconhecer os limites possíveis para o tratamento de dados e informações e desenvolver filtros.
- Quinto, capacitar os gestores na utilização de *softwares* de simulação.
- Sexto, descentralizar o tratamento de informações e a tomada de decisão.
- Sétimo, desenvolver uma estratégia para a gestão da informação que valorize o trabalho em grupo, por meio, por exemplo, de “comunidades de prática”, que podem contar com a participação de profissionais de diferentes áreas.
- Oitavo, promover práticas gerenciais orientadas para limitar ou disciplinar o uso de “canais de informação”, como telefones celulares, correio eletrônico, Intranet, Internet etc.

## Apoio essencial

O modelo de gestão de que somos herdeiros baseia-se no princípio de que as prioridades são definidas em função dos cargos. Utilizado por mais de 80 anos, esse modelo deve muito de sua existência às teorias tradicionais da administração, que acentuavam a importância da racionalidade, da disciplina nos processos organizacionais e da padronização de tarefas e das rotinas de trabalho.

Em tal modelo, não seria possível falar em *coaching* ou aconselhamento de carreira, e por uma razão simples: cargo não precisa de *coaching*, pois o foco não está na pessoa, mas no próprio cargo. Como afirmou o professor Luis Carlos Cabrera, da FGV-EAESP, em uma recente mesa de debates, estamos vivendo a transição desse modelo de carreira, focado no cargo, para um outro, voltado às pessoas. O modelo anterior, em sua visão, provocou o distanciamento entre gestão e indivíduos; o novo modelo precisa reaproximá-los.

Quando as carreiras se tornam um dos bens mais preciosos para as pessoas, devemos pensar com atenção no papel que o *coaching* pode representar. Essa atividade não pode mais ser vista como acessória ou de suporte eventual, como algo que se utiliza em posição de fragilidade, quando não se é capaz de conduzir o destino profissional por conta própria. Ao contrário, o *coaching* deve ser considerado um poderoso meio para o autoconhecimento e para a autotransformação.



Vicky Bloch  
DBM do Brasil

Um exemplo dessa valorização foi dado recentemente por um destacado executivo. Conforme declarou, depois de passar por um processo de *coaching*: “Aceitei minhas limitações e aprendi sobre mim mesmo. Existem pontos cegos, mas isso faz parte do ser humano. Estou lidando com as coisas de uma maneira diferente, e continuo sendo eu mesmo”. Antes de ter passado pelo processo, esse mesmo profissional costumava comentar: “Sou um executivo de sucesso. Não dá para mudar uma raposa velha. Tenho experiência de vida e me conheço bem”.

O depoimento mostra uma mudança comum de julgamento da prática de *coaching*. Cada vez mais os executivos vêm reconhecendo as vantagens desse processo, como o impulso ao autoconhecimento, o estímulo a uma nova cultura de relacionamento interno e a viabilização de novos modelos de gestão; os executivos vêm percebendo que o ponto central é examinar seu próprio perfil profissional, no qual reside a maior parte das armadilhas.

Porém, existem algumas dificuldades a serem superadas. Muitas empresas ainda não conseguiram fazer a transição do antigo modelo de gestão de cargos para o modelo de gestão de pessoas. Romper a tradição e a inércia de pessoas formadas em outros “paradigmas” exige tempo e esforço contínuo, mas novos horizontes certamente se abrirão nesse terreno de desenvolvimento profissional.

# Violência invisível

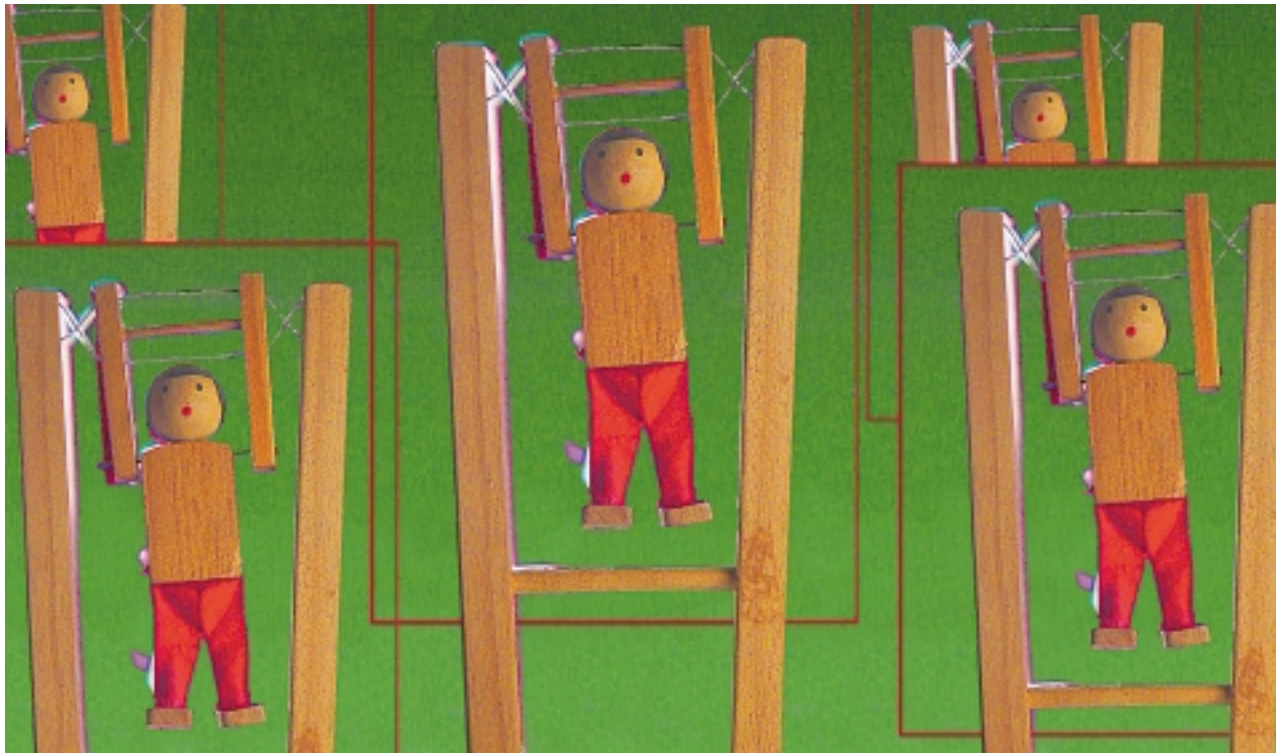
**P**resente muitas vezes de forma imperceptível no ambiente de trabalho, o assédio moral é um tipo de violência que expõe as pessoas a situações ofensivas e humilhantes. De modo lento, porém progressivo, o assédio moral vai se traduzindo em sofrimento, dor e baixa produtividade. Os algozes corporativos costumam ser gestores autoritários, que abusam de seu poder e das situações de fragilidade de seus liderados. Identificar o fenômeno é um primeiro passo para combatê-lo.

por **Roberto Heloani** FGV-EAESP e Unicamp

Em geral, quando se fala ou se pensa em violência, é inevitável a associação com atos de agressão física. Violência, nesse sentido, é um ato concreto, visível, público, e que normalmente resulta em um dano palpável, objetivo e observável.

Por outro lado, quando pensamos especificamente em violência no ambiente de trabalho, a primeira imagem que

vem à mente é a do assédio sexual. Popularizado pelo cinema comercial em *Disclosure*, um filme estrelado por Michael Douglas e Demi Moore, ou discutido de forma mais sofisticada pelo dramaturgo e diretor de teatro e cinema David Mamet, em *Oleana*, esse assédio é o abuso de poder que visa à exploração sexual.



Porém, há muito mais a ser considerado sobre a violência nas relações de trabalho do que somente a violência que se traduz em abuso sexual. Em muitos casos, comuns nas empresas (ver Quadro), o que se nota é uma forma particular de violência, sutil e perniciososa; uma forma de violência que gera vítimas entre indivíduos, grupos e organizações. Damos a essa forma de violência invisível o nome de assédio moral.

É relevante notar que não se trata de um fenômeno recente, pois persiste ao longo da história das relações de trabalho, sempre marcadas por uma grande assimetria de poder. Porém, em nossos dias, com o culto do sucesso profissional e o aumento da competição por cargos e vantagens, tal assédio apresenta-se com força redobrada. Por isso, devemos analisar as principais características do fenômeno e propor formas de combatê-lo ou, ao menos, atenuá-lo.

**Raízes históricas.** O assédio moral surgiu como objeto de pesquisa em 1996, na Suécia, pelas mãos de Heinz Leymann. Esse psicólogo do trabalho realizou um levantamento junto a vários grupos de profissionais e detectou um fenômeno que denominou de “psicoterror”. Ele também

cunhou o termo *mobbing* (um derivado de *mob*, que significa horda ou bando), devido à similaridade do “psicoterror” com um ataque rústico, grosseiro.

Dois anos depois, Marie-France Hirigoyen, psiquiatra e psicanalista com grande experiência como psicoterapeuta familiar, popularizou o termo por meio do lançamento de seu livro *Assédio Moral*, um *best-seller* que iniciou inúmeros debates sobre o tema, tanto na esfera do trabalho quanto na familiar.

Com formação em vitimologia na França e nos Estados Unidos, a postura de Hirigoyen é empática em relação à vítima. A especialista discorda de algumas teorias psicanalíticas que atribuem boa parte da culpa ao agredido, como se ele fosse conivente com o agressor ou desejasse, inconscientemente, a própria situação de agressão, por masoquismo ou por expiação de culpa. É provável que essa faceta inovadora e humana da abordagem de Hirigoyen tenha sido a responsável pelo enorme sucesso de seu livro.

**Compreendendo o assédio moral.** De acordo com Leymann, o assédio moral desenvolve-se em uma situação hostil, em que um ou mais indivíduos coagem um

terceiro indivíduo de tal forma que ele é levado a uma posição de fraqueza psicológica. Para Hirigoyen, o assédio no local de trabalho está ligado a qualquer conduta abusiva, em relação a uma pessoa, que possa ocasionar um dano à sua personalidade, à sua dignidade ou mesmo à sua integridade física ou psíquica, e acarretar degradação do ambiente de trabalho ou perda de emprego.

No Brasil, a pesquisadora Margarida Barreto realizou uma ampla pesquisa sobre o tema junto a quase cem empresas, de diferentes setores, na Grande São Paulo. Segundo ela, assédio moral, ou violência moral no trabalho, é a repetitiva exposição de trabalhadores a situações vexatórias, por parte de um ou mais superiores. Maria Ester de Freitas, outra pesquisadora brasileira, observa que o assédio moral está ligado ao esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa e pode, dependendo das circunstâncias, levar ao assédio sexual.

O assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade. Consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, levando-a a uma posição de fragilidade, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Trata-se, portanto, de um processo disciplinador, no qual se busca anular a vontade daquele que, para o agressor, talvez se apresente como ameaça.

**Assédio moral e competitividade.** Uma condição que agrava a intensidade e a natureza do assédio moral é a excessiva competição, relacionada ao processo de globalização. Tal condição facilita o surgimento de formas nocivas de tratamento por parte de gestores, que fazem uso de seu poder para humilhar as pessoas sob seu comando.

Muitas vezes esses agressores são bem vistos por seus chefes devido à sua capacidade de tomar decisões difíceis e polêmicas. Costumam ser admirados por sua eficiência e eficácia, apesar da arrogância com que tratam seus subordinados. Tais gestores comumente possuem traços narcisistas e destrutivos. Sentem-se inseguros quanto à sua competência profissional e

podem exibir, por vezes, traços paranóicos, projetando nos outros sua “sombra”, ou seja, aquilo que não conseguem aceitar em si mesmos. Agem com desconfiança em relação às atitudes alheias e têm grande dificuldade para aceitar críticas. Costumam ser hipersensíveis e exagerar o risco presente em diversas situações. Com isso, supervalorizam seu próprio trabalho e fortalecem sua auto-estima. Ambiciosos e invejosos, procuram constantemente aproveitar-se do trabalho alheio: apropriam-se das realizações de outros para montarem uma pseudo-imagem de si próprios como verdadeiros “salvadores da pátria”.

**Vítimas silenciosas.** O assédio moral costuma surgir com pouca intensidade. Porém, aos poucos vai se propagando e a vítima passa a ser alvo de um número crescente de humilhações e de brincadeiras de mau gosto.

As vítimas temem fazer denúncias formais, com medo de retaliações, como mudanças desvantajosas de função e local ou até a demissão. Além disso, denúncias podem tornar pública a humilhação pela qual passaram, aumentando ainda mais seu sofrimento.

Embora seus agressores tentem desqualificá-las, as vítimas não costumam ser indivíduos doentes ou frágeis. São pessoas que tomam, de forma consciente ou inconsciente, posições de enfrentamento, algumas vezes questionando privilégios ou situações injustas. Com isso, tornam-se os alvos das agressões. Isso ocorre justamente por não se deixarem dominar, por não se curvarem.

**O assédio ou violência moral no trabalho costuma gerar patologias em suas vítimas, na medida em que faz com que elas acreditem ser exatamente o que seus agressores pensam que sejam.**

Com o tempo, o próprio assédio pode gerar patologias nas vítimas, à medida que faz com que elas acreditem ser exatamente o que seus agressores pensam, ou desejam, que sejam: desatentas, inseguras, incompetentes e frágeis. Em alguns casos, a vítima pode entrar em processo

## A maior dificuldade em relação ao tratamento do assédio moral é justamente sua “invisibilidade” e o alto grau de subjetividade envolvido na questão.

depressivo, prejudicando seu desempenho no trabalho e realizando a profecia induzida por seu algoz.

**Homens e mulheres.** As pesquisas apontam que as mulheres são as maiores vítimas do assédio moral. Também são elas que mais procuram ajuda médica ou psicológica. Para o homem, a situação de assédio moral ganha contornos específicos, pois fere de forma diferenciada sua auto-imagem.

Em um tipo de agressão paulatina e quase invisível, quando a vítima de fato percebe a situação, o processo destrutivo já se estabeleceu, eventualmente sem possibilidade de reversão. Essa atitude de aparente passividade, de ausência de ação, é vista em nossa cultura como um atributo feminino, o que agrava o quadro

depressivo se a vítima for um homem, pois enfraquece ainda mais sua auto-estima. No caso masculino, tornar pública a humilhação equivale a admitir a impotência diante dos fatos. Por isso é comum o aparecimento de sintomas como úlceras, disfunções sexuais e cefaléias.

**Coibindo o assédio moral.** Há dois níveis de medidas que podem e devem ser tomadas para se coibir, ou até mesmo erradicar, o assédio moral: o primeiro nível diz respeito a

## As marcas da violência

### A história de Sílvia

Sílvia é uma executiva bem preparada: cursou diversas especializações e fez um MBA no exterior. Bonita, com aproximadamente 40 anos, trabalha em um grande banco nacional como analista de sistemas. Recentemente separada, e mãe de um único filho, portador de paralisia cerebral, depende fortemente do trabalho para subsistir. Devido à condição do filho, ocasionalmente precisa de autorização de seu superior para levar o menino a uma clínica de tratamento.

Seu chefe constantemente a sobrecarrega com inúmeras tarefas em curto espaço de tempo, contribuindo para uma condição de permanente estresse. Embora não negue as autorizações solicitadas, o chefe de Sílvia não perde a oportunidade de rebaixá-la. Em várias ocasiões, questiona rudemente sua liderança: “Se você não quer trabalhar, por que não dá o lugar para outro?”.

A situação permanente de pressão e constrangimento faz com que Sílvia viva em constante estado de angústia, próximo da depressão.

### A história de Celso

Celso é um jovem ambicioso, diplomado em computação e em administração de empresas por uma conceituada universidade. Por não possuir experiência, experimentou dificuldade para ob-

ter seu primeiro emprego. Percorreu várias agências de empregos, passou por numerosas entrevistas, até que foi chamado para integrar a equipe de marketing de uma grande empresa da área de bebidas.

Começou a trabalhar com entusiasmo, porém seu ânimo foi arrefecendo à medida que seu chefe passou a tratá-lo rudemente com frases constantemente repetidas: “Bem se vê que você não tem experiência!”; “Puxa, você é mesmo difícil! Não consegue aprender as coisas mais simples!”; “Até uma criança faz isso, só você não consegue!”; “Você me enganou mesmo com seu currículo. Não consegue fazer metade do que colocou no papel”.

Celso vem se esforçando, mas já se encontra sob tal pressão que perde sua habilidade natural para realizar com presteza suas funções. Seu chefe não perde a oportunidade para desqualificá-lo ainda mais, aparentemente com o objetivo de fazê-lo deixar o emprego. “É melhor você desistir! É muito difícil, e isso é para quem tem garra! Não é para gente como você”.

Celso começa a sentir cansaço e tensão constantes no trabalho, com momentos de lapsos de memória. Em casa, evita conversar com a esposa sobre o trabalho e, à noite, sofre de insônia. Anseia pelos finais de semana e sente uma forte depressão quando a segunda-feira se aproxima.



ações que as próprias empresas podem tomar; o segundo diz respeito a uma compreensão mais abrangente das variáveis que determinam o fenômeno.

Do ponto de vista das empresas, a criação e a aplicação de códigos de ética é certamente uma conquista importante, embora não suficiente. Além de tais códigos, poderiam ser criados mecanismos para dar ao funcionário agredido o direito de denunciar a agressão de que tenha sido vítima, por escrito e sigilosamente. Assim, a vítima poderia utilizar caixas postais ou urnas para ter seu anonimato garantido.

Mas é preciso também rever as condições que determinam o exagerado ambiente de competição. Isso representaria um passo efetivo no processo de humanização do trabalho. Em outras palavras, a discussão do assédio moral deve levar as pessoas a refletirem sobre a condição sistêmica da questão: não se trata de problema individual, mas de um problema que envolve interações sociais complexas e a conquista de direitos fundamentais.

Esses direitos, é conveniente notar, já fazem parte do aparato legal brasileiro. Porém, a maior dificuldade em re-

lação ao tratamento do assédio moral é justamente sua “invisibilidade” e o alto grau de subjetividade envolvido na questão. A comprovação da relação entre a conseqüência – o sofrimento da vítima – e sua causa – a agressão –, indispensável na esfera criminal, nem sempre é aparente, na medida em que tais humilhações são mormente perpetradas “com luvas”, ou seja, sem deixar as digitais do agressor.

No entanto, apesar dessas dificuldades, esforços vêm sendo realizados em diversos países, inclusive no Brasil, para tornar a prática do assédio moral passível de pena. Mais do que a lei, no entanto, é preciso criar a consciência geral de transparência, contribuindo para que o ambiente de trabalho seja saudável e adequado ao desenvolvimento das potencialidades dos indivíduos.

---

**Roberto Heloani**

Prof. do Departamento de Administração da Produção e Operações da FGV-EAESP

Prof. livre-docente em Teoria das Organizações na Unicamp

E-mail: [jheloani@fgvsp.br](mailto:jheloani@fgvsp.br)

## A vida, a arte e a vida

Cinema e realidade vivem intensa relação. Desde que o primeiro foi inventado, a segunda nunca mais foi a mesma. No início era o cinema que imitava a vida. Agora, é a vida que imita o cinema. O ano de 1994 foi aquele em que dois filmes, o popularesco *Disclosure*, estrelado por Michael Douglas e Demi Moore, e o mais respeitado, e menos conhecido, *Oleanna*, escrito e dirigido por David Mamet, abordaram o difícil tema do assédio. Ambos ajudam-nos a refletir sobre os impactos do fenômeno no ambiente de trabalho.

### **Disclosure (1994)**

Direção: Barry Levinson

Distribuição: Warner Bros

O filme aborda a problemática do assédio moral pelo ângulo de maior apelo: o sexual. Entremeadado à intriga de poder, o sexo é a arma que Meredith Johnson (Demi Moore) utiliza para atacar seu ex-parceiro e concorrente profissional, Tom Sanders (Michael Douglas). O filme subverte a lógica “chefe oportunista explora funcionária”. A história mostra uma mulher em posição de maior poder coagindo um subordinado, isso por conta de uma relação amorosa mal resolvida. Em ritmo de *thriller*, a história contrapõe tramas pessoais e organizacionais. Enquanto a família de Tom é ameaçada, o presidente de sua empresa tem um papel ambíguo, encobrindo condutas antiéticas.

### **Oleanna (1994)**

Direção: David Mamet

Distribuição: Alpha Filmes

*Oleanna*, baseado em peça do mesmo nome, é um filme mais sensível e intelectualmente superior. No centro da trama, a palavra e sua manipulação. Em uma escola norte-americana, um professor é acusado de assédio por uma aluna. O filme levanta a dúvida sobre quem é o agressor e quem é o agredido? Explorando nuances e ambigüidades das situações, esta obra do dramaturgo Mamet foge de interpretações simplistas e unilaterais. Por trás da história de vítima criada pela aluna, há uma edição bem articulada, e talvez manipulada, da realidade.



F U N D A Ç Ã O  
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](http://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](mailto: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](http://www.copyright.com)).

# GVexecutivo

# Desenvolvendo a criatividade dos grupos de trabalho organizacionais

**A** criatividade vem se destacando cada vez mais como uma característica imprescindível para equipes e indivíduos nos atuais ambientes de trabalho das empresas. Este artigo discute as principais dificuldades e obstáculos ao desenvolvimento da criatividade nas equipes de trabalho. Ao mesmo tempo, propõe diversas estratégias para superar tais obstáculos e desenvolver as condições para que as equipes, em vez de dificultarem a criatividade individual, a estimulem.

por Leigh Thompson, Northwestern University

Criatividade – “como ignizá-la e como regenerá-la?” é a questão-chave que os gerentes e executivos colocam aos professores de administração e consultores. Diversas mudanças e desenvolvimentos organizacionais fazem da criatividade uma necessidade valiosa para a nova economia e para as organizações que a habitam. Primeiro, estruturas

organizacionais mais horizontais requerem que empresas, divisões e gerentes ajam de uma maneira mais empreendedora e inventiva. A ausência de hierarquia e burocracia cria uma oportunidade fértil para o pensamento e a ação criativos. Segundo, considerando-se os fatos, os negócios estão crescendo de modo cada vez mais competitivo. Estritamente

falando, isso significa que as empresas vão precisar se reinventar continuamente. O livro de Frank e Cook, *The winner-take-all society*, oferece convincentes dados sobre como as empresas estão ficando mais competitivas, tornando-se “vencedoras” que ganham cada vez mais *market share*<sup>1</sup>. Terceiro, a confusão de fronteiras entre as noções tradicionais de quem está “dentro” e de quem está “fora” da empresa permite que as equipes formem novos relacionamentos com fornecedores, negócios complementares e *shadow industries*. Em *Co-opetition*, Brandenburger e Nalebuff argumentam que a cooperação e a competição podem co-existir nos relacionamentos de negócio<sup>2</sup>. Finalmente, o foco no serviço ao cliente é mais importante do que nunca, e a busca da satisfação e do prazer do cliente exige criatividade.

Contudo, o fato de os desafios enfrentados por uma equipe exigirem criatividade não garante que os membros da equipe serão criativos. Na verdade, diversos fatores que parecem incentivar a criatividade podem, na realidade, a ela se opor.

**Realismo criativo.** A maioria das pessoas pensa que as idéias criativas são caóticas; pelo contrário, a criatividade é a produção de idéias novas e úteis. A criatividade é importante para a inovação. Se a criatividade pertence às idéias, então a

inovação pertence aos serviços e produtos que se originam das idéias criativas. De acordo com um famoso psicólogo, James Guilford, o pensamento criativo ocorre quando um solucionador de problemas inventa uma nova solução para dado problema<sup>3</sup>. Idéias criativas e ações criativas são originais e valiosas. A Figura 1 mostra uma grade 2x2 definindo, em um *continuum* horizontal, idéias criativas e idéias conservadoras<sup>4</sup>. De acordo com o modelo, as equipes devem lutar para alcançar idéias criativas, que representam idéias altamente originais e novas enquanto algo oposto às idéias conservadoras e tradicionais.

O *continuum* vertical é muito freqüentemente desprezado. Ele distingue novas idéias que são *realistas* (conectadas às idéias e conhecimentos existentes) de idéias que são *idealistas* (desconectadas do pensamento existente). Se as novas idéias não forem conectadas às idéias e ao conhecimento existentes, elas são freqüentemente irrealizáveis.

O melhor de todos os mundos possíveis é conseguir idéias no quadrante esquerdo superior. Esse domínio é chamado de Realismo Criativo, pois essas idéias são altamente imaginativas e altamente conectadas às estruturas e idéias existentes. Já o Realismo Conservador representa idéias que são altamente tradicionais e altamente conectadas ao conhecimento e às práticas existentes. Esse domínio contém pouca ambi-

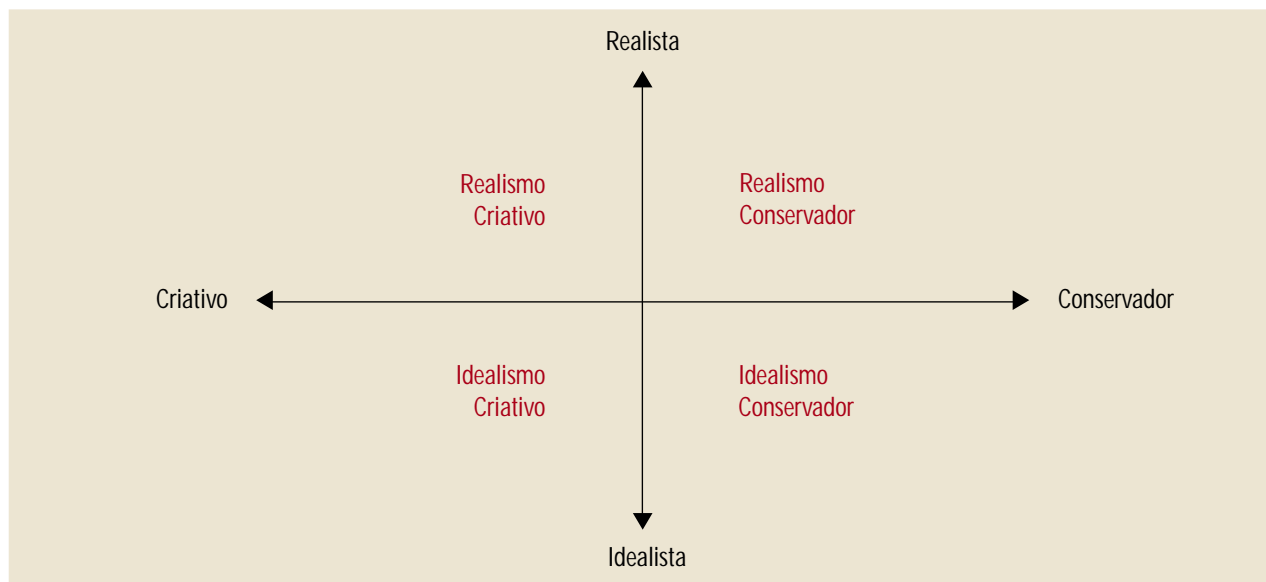


Figura 1: Quatro domínios gerais e conceituais em que as novas idéias podem ser classificadas

Fonte: Rinke, R. A. 1995. Creative realism. In S. M. Smith, T. B. Ward, & R. A. Finke (Eds.), *The creative cognition approach*. Cambridge: MIT Press. 303-326.

güidade e pouca incerteza. O Idealismo Conservador é talvez o pior tipo de pensamento para uma empresa: a continuidade de uma idéia comum com a qual não é realista começar. Essas idéias apresentam pouca ou nenhuma imaginação e não estão conectadas ao pensamento existente. E o Idealismo Criativo representa idéias altamente originais, embora altamente não realistas.

A questão-chave é como as equipes podem maximizar a probabilidade de se fixarem no quadrante superior esquerdo (Realismo Criativo). As idéias que fluem desse tipo de pensamento são altamente originais e muito úteis. Um exemplo excelente de Realismo Criativo foi o desenvolvimento do sistema de iluminação elétrica por Thomas Alva Edison<sup>5</sup>. Depois que Edison inventou a luz incandescente, seu próximo projeto foi desenvolver um sistema inteiro, por meio do qual a invenção pôde se tornar comercialmente bem-sucedida. Na época, havia dois sistemas de iluminação em cena (nenhum desenvolvido por Edison): iluminação a gás e iluminação por arco voltaico. A primeira podia ser diretamente controlada pela luminosidade; o gás era produzido fora da cidade e enviado por meio de uma tubulação subterrânea. A iluminação por arco voltaico era produzida por uma faísca elétrica entre filamentos de carbono muito quentes que produziam uma emissão. A unidade de geração era instalada diretamente na casa do usuário. O sistema de iluminação de Edison era baseado nos princípios da iluminação a gás. Edson escreveu em seu diário de trabalho que imitou completamente o sistema a gás, substituindo o gás pela eletricidade. Em seu sistema elétrico, a fonte de energia ficava distante do usuário, e os cabos que transportavam a energia ficavam embaixo da terra. Além disso, as lâmpadas individuais eram ligadas e desligadas pelo usuário. O bulbo da lâmpada no sistema de Edison foi chamado de combustor e tinha a finalidade de produzir a mesma quantidade de luz que o combustor a gás.

Como veremos mais à frente, os esforços que as pessoas fazem para gerar idéias úteis no quadrante do Realismo Criativo às vezes não garantem que elas terminarão aí. Quando o processo é iniciado, a rota é freqüentemente indireta e não óbvia.

**Mensurando a criatividade.** Em meus cursos de MBA e educação executiva, desafio os participantes a avaliarem sua própria criatividade usando uma medida-padrão de criatividade – o exercício da caixa de papelão de Guilford<sup>6</sup>. O procedimento é muito simples: cada participante gasta dez minutos escrevendo todos os usos que possa imaginar para uma caixa de papelão – o mesmo pode ser feito em relação a um tijolo etc. Sempre me surpreendo com a variedade de número, originalidade e qualidade das idéias da turma.

O próximo passo é instruir os participantes para que avaliem a criatividade por meio desse exercício muito simples. Para fazer isso, introduzo o modelo trifatorial de criatividade de Guilford: fluência, flexibilidade e originalidade<sup>7</sup>.

“Fluência” é simplesmente uma medida do quanto uma pessoa consegue gerar de idéias diferentes. Como veremos adiante, Alex Osborn, o pai do *brainstorming* moderno, estava certo: a quantidade geralmente produz qualidade<sup>8</sup>. O intervalo típico que obtenho em minhas aulas de MBA e nos cursos de educação executiva é de 5-40 categorias de idéias.

## **Pense na flexibilidade como um tipo de ginástica mental – a habilidade de considerar diferentes tipos de idéias, e todas em uma quantidade pequena de tempo.**

“Flexibilidade” é uma medida do quanto uma pessoa produz de tipos diferentes de idéias. Por exemplo, imagine que uma pessoa que complete seu exercício, Sandy, produza três idéias: usando a caixa como jaula para um rato, como recipiente para colocar uma tartaruga, e uma casinha para o cachorro. Sandy receberia três pontos por fluência, pois há três diferentes idéias, mas somente um ponto por flexibilidade, pois as idéias são da mesma categoria – isto é, casas para animais. De modo contrário, Pat sugere usar a caixa de papelão como um deus, um telefone (por meio de duas caixas e um barbante) e negociá-la como moeda de troca<sup>9</sup>. Pat receberia um escore de três pontos por fluência (o mesmo que Sandy), mas conseguiria três pontos por flexibilidade, pois

há três categorias separadas de idéias – uma envolvendo religião, outra comunicação, e ainda uma terceira envolvendo economia. Claramente, algumas das idéias de Pat não satisfazem os requisitos para uma conectividade estrutural, mas, como veremos, Pat e sua equipe estão em uma posição muito melhor para montar o cenário para o Realismo Criativo do que Sandy. Pense na flexibilidade como um tipo de ginástica mental – a habilidade de considerar diferentes tipos de idéias, e todas em uma quantidade pequena de tempo. A maioria das pessoas e, em particular, a maioria das equipes tendem a ficar presas a um ou dois tipos de categorias de pensamento. Isso é um tipo de artrite cognitiva. O intervalo típico que obtenho em minhas aulas nos cursos de MBA e de educação executiva é de 4-17 categorias de idéias.

“Originalidade” é uma medida da singularidade ou originalidade da idéia – isso é o que se quer significar por criatividade no *continuum* conservadorismo-criatividade na Quadro 1. Estatisticamente, idéias originais são as que são produzidas por menos de 5% de uma determinada amostra. Assim, em minhas investigações, se há 50 executivos em uma determinada aula, um ponto de originalidade é dado em relação a uma idéia somente se duas, ou menos, pessoas propuserem essa idéia particular. O intervalo típico que obtenho para os escores de originalidade em minhas aulas no MBA e nos cursos de formação executiva é de 0-14 categorias de idéias.

## **O pensamento divergente move-se em direção ao exterior de um problema, e o faz em muitas direções, envolvendo um pensamento sem fronteiras.**

Há sempre uma surpreendente correlação entre as três medidas, tal que as pessoas que obtêm os escores mais altos em originalidade obtêm também altos escores em flexibilidade e fluência. Desse modo, há uma forte associação entre quantidade, diversidade e novidade de idéias. De acordo com Guilford, a flexibilidade é um *driver*, o que depõe contra a maioria das noções *business* de criatividade, nas quais a diversidade de idéias freqüentemente não é recompensada, a

quantidade não é valorizada e a *qualidade* é vista como o único objetivo mais importante. Se a flexibilidade é, de fato, o *driver*, como vamos montar o cenário para ela?

**Pensamento convergente versus divergente.** O pensamento convergente é o pensamento que avança em direção a uma única resposta. Por exemplo, considere o problema do jogo de azar: o VE, ou valor esperado, de uma chance de 70% de ganhar R\$ 1 mil é obtida mediante um algoritmo simples, tal que R\$ 1 mil são multiplicados por 0.7 para se obter R\$ 700. Em contraste, o pensamento divergente move-se para fora de um problema, e o faz em muitas direções, além de envolver um pensamento sem fronteiras. O pensamento divergente é algo como o pensamento janusiano. O pensamento janusiano refere-se à divindade romana, Janus, que tinha duas faces olhando para direções opostas. Nesse contexto, o pensamento janusiano refere-se à habilidade de lidar com idéias conflitantes, paradoxos, ambigüidade e dúvida. Para estimular o pensamento janusiano, Tom Verberne sugere perguntar: “E se o mundo se transformasse em seu pior pesadelo ou em seu sonho mais lindo?”<sup>10</sup>. Questões que não têm limites estimulam o pensamento divergente. Depois que os participantes respondem a essas questões, conseguem identificar os fatores que influenciam os cenários em oposição. Esse tipo de pensamento pode impedir as pessoas de se jogarem na solução mais óbvia (e, freqüentemente, a mais cara). Verbene dá o exemplo dos hóspedes de hotel queixando-se com o gerente pelo fato de terem de esperar muito tempo pelo elevador. O gerente reporta o problema para um engenheiro, que sugere instalar outro elevador. O gerente, não convencido pela cara solução, pede um conselho a um psicólogo. Este recomenda dar alguma coisa para as pessoas fazerem enquanto esperam – por exemplo, colo-

cando espelhos e uma estante com revistas próximos aos elevadores. O gerente optou pela solução de menor custo e as queixas terminaram. Verbene também sugere trocas de papéis, por meio das quais os participantes questionam quais são as oportunidades ou os problemas que a empresa enfrenta, assumem os papéis uns dos outros na organização e questionam o que é importante a partir da perspectiva dos novos papéis que assumiram.

As impossibilidades também podem estimular o pensamento divergente. Os participantes pensam em idéias que sejam impossíveis de executar (por exemplo, viver na lua, viajar em um satélite etc.) e então identificam as condições que poderiam levar à sua materialização.

Muitos dos fatores que caracterizam uma solução criativa de um problema estão relacionados com o pensamento divergente. A maioria das equipes requer algum pensamento convergente. No entanto, como veremos, as equipes tendem a focar o pensamento convergente às custas do pensamento divergente. Assim, surge um paradoxo: enquanto as equipes se destacam pelo pensamento convergente, o indivíduo se destaca pelo pensamento divergente. Isso é um paradoxo ao trabalho em equipe, pois, intuitivamente, a maioria das pessoas acredita fortemente que as equipes são mais criativas do que o indivíduo, quando, na verdade, elas não são.

Um amplo corpo de pesquisas em psicologia social e organizacional revela que, quando as equipes são contrapostas aos indivíduos, são as primeiras que se destacam por tarefas que requerem o pensamento convergente. Por exemplo, em um jogo de tomada de decisão clássico, onde há uma melhor solução predeterminada, grupos de pessoas produzem decisões superiores com uma frequência maior do que fazem os indivíduos. Além disso, as instituições sociais e de negócios parecem saber disso e tiram proveito da situação. Presumivelmente, uma razão para se ter um júri com 12 pares é que o julgamento que daí resulta será mais equilibrado e exato do que se apenas uma pessoa ponderasse a evidência.

A tarefa mais difícil para a maioria das equipes é o pensamento divergente, ao qual as pessoas normalmente se referem como um “pensamento fora do padrão”. Como uma observação geral, as idéias propostas por grupos e equipes



são mais clichês e tradicionais do que as idéias que os indivíduos, trabalhando sozinhos, criam. É como se as equipes agissem como um dispositivo normativo, aumentando assim a probabilidade de os membros do grupo se conformarem uns aos outros. Em diversas situações organizacionais, isso é altamente desejável, como quando as equipes desejam construir uma coesão e identidade. Contudo, a criatividade, por sua própria definição, requer diversidade de pensamento e de idéias. Marshall Fisher, co-fundador do Century 21 Real Estate, observou que, quando a maioria das pessoas são entregues a si mesmas, ela se envolve em um pensamento conformista e convergente. A idéia por detrás de seu programa, IdeaFisher, é que alternativas precisam ser deixadas livres. O programa IdeaFisher usa palavras-chave e frases e coloca-as em remissão recíproca com outras palavras e frases semelhantes para reunir idéias diversas e diferentes que normalmente não vêm juntas de uma maneira altamente organizada<sup>11</sup>. Diversidade também significa conflito, entre outras coisas; e a maioria das equipes deseja evitar o conflito a qualquer custo. Tal atitude pode lhe sair muito caro.

**Brainstorming.** Alex Osborn, um executivo do ramo da publicidade nos anos 1950, queria aumentar a criatividade das equipes nas organizações. Ele acreditava que um dos principais obstáculos à criatividade organizacional era a avaliação prematura de idéias. Ele estava convencido de que duas cabeças eram melhores do que uma para gerar idéias, mas somente se as pessoas pudessem ser educadas para não jul-

gar suas próprias idéias e as de outras pessoas durante o processo de criação. Osborn desenvolveu então a mais disseminada prática executiva usada pelas empresas para encorajar o pensamento criativo: o *brainstorming*.

Em seu influente livro, *Applied imagination*, Osborn sugeriu que o *brainstorming* poderia aumentar de modo considerável a qualidade e a quantidade das idéias produzidas pelos membros do grupo<sup>12</sup>. Além do mais, ele acreditava que o produto grupal poderia ser maior do que a soma das partes individuais se certas condições fossem satisfeitas. Portanto, desenvolveu regras para orientar a condução do *brainstorming*. De forma contrária à doutrina popular de que as sessões de *brainstorming* são descontroladas e desorganizadas, em que tudo é permitido, as regras de Osborn eram específicas: (1) criticar é algo proibido; (2) rodadas livres são bem-vindas; (3) a quantidade é desejada; e (4) a combinação e o aprimoramento de idéias são encorajados (ver Quadro 1).

Osborn adequadamente percebeu que a quantidade é um bom catalisador para a qualidade: uma equipe tem mais probabilidade de descobrir uma idéia realmente boa se tiver muitas idéias para escolher. Porém, há muito mais no *brainstorming* do que a mera quantidade. Osborn acreditava que as idéias produzidas por uma pessoa em uma equipe poderiam estimular idéias em outras pessoas de uma forma sinérgica.

Muitas empresas ainda usam as regras originais de *brainstorming* sugeridas por Osborn 40 anos atrás. A empresa de design Ideo, do Vale do Silício, vive com base nessas regras. Douglas Dayton, da Ideo, diz que cinco regras orien-

### Quadro 1: Regras para o *Brainstorming*

**Expressividade:** os membros do grupo devem expressar qualquer idéia que venha à mente, não importando se seja estranha, ou fantasiosa. Os membros do grupo são encorajados a não ficarem constrangidos ou tímidos. Devem se sentir o mais à vontade possível.

**Não-avaliação:** não criticar as idéias. Os membros do grupo não devem avaliar nenhuma das idéias e de nenhuma forma durante a fase de produção; todas as idéias devem ser consideradas válidas.

**Quantidade:** os membros do grupo devem produzir tantas idéias quanto possível. Os grupos devem se esforçar pela quantidade, como mais idéias, e melhores. A quantidade de idéias aumenta a probabilidade de encontrar soluções excelentes.

**Construção:** já que todas as idéias pertencem ao grupo, os membros devem tentar modificar e ampliar as idéias sugeridas pelos outros membros sempre que isto for possível.

Fonte: Adaptado de Osborn, A. F. 1957. *Applied imagination* (versão revisada). New York: Scribner.



tam qualquer seção de *brainstorming* em sua empresa: “Ter uma conversa por um tempo. Construir sobre as idéias dos outros. Evitar fazer julgamento. Encorajar idéias descontroladas (não comportamento descontrolado). Permanecer focado no tema”<sup>13</sup>.

Osborn afirmou ter (mas não forneceu) evidências de pesquisas de que uma equipe que tenha adotado essas regras poderia gerar duas vezes mais idéias do que um número similar de indivíduos trabalhando sozinhos. Dessa forma, a comparação que ele tinha em mente era a de um grupo trabalhando face-a-face e um grupo-controle, conhecido na literatura como grupo nominal.

**Isso funciona?** Essa é a questão que os teóricos organizacionais fazem sobre a técnica de *brainstorming*. Quase todos os estudos de laboratório revelaram que o grupo de *brainstorming* leva à produção de menos idéias do que um número comparável de membros individuais do *brainstorming* em contextos laboratoriais e organizacionais – isto é, grupos nominais<sup>14</sup>. Assim, 40 ou mais anos de pesquisa sobre o *brainstorming* revelaram que ele é significativamente pior em termos de estímulo à criatividade quando comparado ao mesmo número de indivíduos trabalhando independentemente. De fato, virtualmente, todas as investigações empíricas de grupos de *brainstorming* são extremamente (não apenas moderadamente) negativas em relação à sua efetividade em comparação ao *brainstorming* individual. Como um exemplo típico, repare nas estatísticas apresentadas na Quadro 2, que são dados de desempenho real de grupos de *brainstorming* e de indivíduos isolados em termos de quantidade e qualidade de idéias.

Com base nesses resultados, replicados diversas centenas de vezes com uma variedade de equipes fazendo *brainstorming* sobre todos os tipos de coisas, o mesmo padrão surge reiteradas vezes. De acordo com Muller *et al.*, “parece particularmente difícil justificar as técnicas de *brainstorming* em relação a qualquer resultado de desempenho, e as técnicas de *brainstorming*, que já são populares há muito tempo, são inequívoca e substancialmente mal orientadas”<sup>15</sup>.

Contudo, as empresas que usam tal recurso não parecem dar ouvidos a isso. A despeito da evidência empírica sobre sua ineficiência, o *brainstorming* de grupo continua popular nos negócios<sup>16</sup>.

**Maiores ameaças à criatividade da equipe.** Há quatro principais problemas que servem para abafar a efetividade do *brainstorming* nas equipes. O problema básico não é o trabalho em equipe em si, mas, antes, os processos sociocognitivos que funcionam no trabalho em equipe e no modo como as equipes são administradas. Refiro-me a esses problemas como sendo os seguintes: oportunismo social, conformidade, bloqueio à produção e um contexto de norma de rebaixamento.

**Oportunismo social.** O oportunismo social é a tendência de as pessoas, em um grupo, relaxarem – isto é, não trabalharem tão duro, mental ou fisicamente, em um grupo quanto o fariam se estivessem sozinhas. Na verdade, quando os membros organizacionais percebem suas próprias contribuições como indistintas e dispensáveis, eles têm uma probabilidade maior de relaxarem<sup>17</sup>. Se o relaxamento é um desinteresse

Quadro 2: **Dados de desempenho entre grupos de *brainstorming* e indivíduos**

	Grupo de <i>brainstorming</i> face-a-face	O mesmo número de pessoas trabalhando de forma independente ( <i>brainstorming</i> individual)
Quantidade: o número de idéias produzidas.	28	74.5
Qualidade: percentual de “boas idéias”, julgadas por especialistas independentes que não conheciam as idéias que estavam avaliando.	20.8%	79.2%

Fonte: Diehl, M. & Stroebe, W. 1987. Productivity loss in brainstorming groups: Toward a solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53: 497-509.

extremo em uma tarefa, então o “fluxo” é um envolvimento e um interesse extremos. De acordo com o psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, as pessoas que realmente gostam de uma tarefa freqüentemente experienciam um estado de “fluxo”. A idéia de fluxo é que uma atividade é desafiante o suficiente para ser interessante e recompensadora, mas não tão desafiante a ponto de ameaçar ou inibir o participante. Fluxo é a experiência de gostar tanto de uma atividade que se torna válido realizá-la, mesmo que não tenha conseqüências além de seu próprio contexto<sup>18</sup>. Dessa forma, o processo é mais importante do que o resultado para as pessoas que estão em um estado de fluxo.

**Conformidade.** Um princípio humano básico é o desejo de ser amado e aceito pelos outros; em particular, pelos grupos a que se pertence. Diversas teorias do comportamento social (por exemplo, a teoria da identidade social) fornecem fortes evidências sobre o fato de que as pessoas buscam se identificar com os grupos e que vão se envolver em comportamentos às vezes excêntricos a fim de garantir sua aceitação pelo grupo<sup>19</sup>. Nas equipes de *brainstorming*, isso significa, por exemplo, que os executivos podem ser cautelosos na apre-

## Muitos dos fatores que caracterizam a solução criativa de um problema estão relacionados com o pensamento divergente.

sentação de suas idéias e sugestões por temerem que os outros as avaliem negativamente<sup>20</sup>. Isso, é claro, leva os membros a sugerirem idéias “apropriadas”, tradicionais, conservadoras e altamente semelhantes – exatamente o tipo de comportamento que a maioria das organizações gostaria de evitar. Por exemplo, estudos de associação de palavras revelam que as pessoas dão respostas mais convencionais e usam mais clichês quando estão em um grupo do que quando estão sozinhas. Algumas empresas têm liberado suas equipes para usarem exercícios de associação livre. Por exemplo, na Campbell’s Soup Company, um grupo de desenvolvedores de produtos começou a fazer um *brainstorming* selecionando, aleatoriamente, a palavra “maçaneta” de um dicionário.

Por meio de associação livre, alguém sugeriu a palavra “utensílio”. Isso levou a “garfo”. Um participante fez uma piada sobre uma sopa que poderia ser comida com um garfo. O grupo raciocinou (de uma maneira convergente) que a sopa não poderia ser comida com um garfo, a não ser que ela fosse engrossada com vegetais e carne – e a Campbell’s Chunky Soups, uma linha de produtos com um sucesso extraordinário, nasceu<sup>21</sup>.

A conformidade pode ocorrer quando os membros do grupo estiverem preocupados com o fato de os outros membros serem críticos em relação a suas sugestões, apesar das instruções que forem dadas com o intuito de minimizar essas preocupações<sup>22</sup>. Muitas convenções sociais nas empresas sugerem que as pessoas deveriam se manter *on topic* e não apresentar idéias que possam ter grande divergência daquelas que estão sendo discutidas. Isso normalmente não é uma boa idéia quando se fala de pensamento criativo.

**Bloqueio à produção.** Uma pessoa trabalhando sozinha em um problema pode desfrutar do benefício de um fluxo não interrompido de pensamento. Em contraste, os membros do grupo de *brainstorming* não podem falar ao mesmo tempo, mas, pelo contrário, têm de esperar por sua vez para falar. Conseqüentemente, as pessoas podem esquecer suas idéias ou decidir não apresentá-las durante o período de espera<sup>23</sup>. Sua produção de idéias é bloqueada. Com certeza pode ser frustrante ficar esperando, especialmente se a reunião não for bem conduzida. O bloqueio à produção funciona da mesma forma no grupo, pois é difícil para os membros do grupo ouvirem e processarem as idéias geradas pelos outros membros enquanto estiverem gerando suas próprias idéias.

**Contexto de norma de rebaixamento.** É comumente observado que o desempenho das pessoas que trabalham em um grupo tende a convergir ao longo do tempo. Por exemplo, na CDW – Computer Discount Warehouse – o pessoal de vendas que trabalha na mesma área do prédio faz relatórios mensais sobre as cifras das vendas de forma mais semelhante uns dos outros do que aquelas pessoas que trabalham em outros prédios e áreas<sup>24</sup>. Até aqui, nenhum problema.

Contudo, há uma sutil tendência de que as pessoas com desempenhos mais baixos dentro de um grupo puxem para baixo a média. De fato, indivíduos trabalhando em grupos de *brainstorming* tendem a igualar seu desempenho àquele do membro menos produtivo, também conhecido como contexto de norma de rebaixamento<sup>25</sup>. Esse contexto tem uma probabilidade maior de ocorrer quando não há fortes incentivos internos ou externos para um alto desempenho nas equipes<sup>26</sup>. Esse baixo nível de desempenho pode ser estabelecido como o *benchmark* para a equipe, no que passará a ser visto como um nível apropriado ou típico de desempenho. Por exemplo, os participantes de duplas ou de grupos interativos de quatro membros tendem a se tornarem mais semelhantes em sua taxa de geração de idéias do que os grupos não-interativos<sup>27</sup>. Infelizmente, os membros menos produtivos da equipe são frequentemente mais influentes na determinação dos diversos desempenhos da equipe do que os de melhor desempenho.

**O que ocorre durante uma típica sessão de *brainstorming*?** O que exatamente poderíamos esperar encontrar em uma sessão típica de *brainstorming* empresarial? Interações gravadas em vídeo e em *tape* revelam um interessante conjunto de eventos. Os quatro problemas observados acima combinam-se para fazer com que as pessoas, na maioria dos grupos de *brainstorming*:

- experimentem inibições, ansiedade e preocupações com a auto-apresentação
- diminuam a produtividade
- participem de rituais sociais, tais como contar histórias, repetir idéias e dar *feedbacks* positivos (um padrão natural da conversação que funciona muito bem em festas, mas que mata a criatividade)
- estabeleçam seus *benchmarks* de desempenho em níveis muito baixos
- conformem-se em termos de idéias
- conformem-se em termos da taxa de geração de idéias

**A ilusão do desempenho sem falha**. A maioria das equipes de *brainstorming* não tem idéia de que esses comportamentos estão ocorrendo, o que significa que as equipes mais interativas sentem grande confiança sobre sua produtividade. Assim, embora a estima do grupo tenha sido suavizada pelos rituais sociais, ela possui uma base defeituosa. Os grupos de *brainstorming* e as empresas que os usam são seu próprio e pior inimigo: tornam-se presas da ilusão de que estão funcionando muito eficientemente. Sofrem de ilusões de invulnerabilidade, racionalização coletiva, crença na moralidade do grupo, e estereótipias dos grupos externos. Na verdade, a ilusão de desempenho é tão automática que as pessoas frequentemente atribuem méritos às idéias geradas pelos outros<sup>28</sup>.

## **Quase todos os estudos de laboratório revelaram que um grupo de *brainstorming* leva à produção de menos idéias do que um número comparável de membros fazendo *brainstorming* individual.**

**Construindo a criatividade da equipe.** Felizmente, há ações que as equipes podem adotar com o intuito de se precaverem contra os problemas típicos produzidos pelo *brainstorming*. As dez sugestões destacadas abaixo baseiam-se em poderosas pesquisas científicas, bem como em dados práticos. Além do mais, a maioria das técnicas assinaladas não custa muito dinheiro. Seguem as dez sugestões:

**1. Diversificação da equipe.** Os membros da equipe que possuem diferentes experiências, formação e perspectivas vão naturalmente oferecer diferentes categorias de pensamento e formas de considerar um problema, em contraposição às equipes mais homogêneas. Quanto mais heterogênea for a equipe, maior será a probabilidade de seus membros se destacarem em todas as medidas de criatividade. De fato, as equipes cujos membros forem diversificados em termos de experiências e perspectivas irão ter um desempenho superior ao das equipes com membros homogêneos nas tarefas que exigirem uma solução criativa e inovadora de problemas<sup>29</sup>. As equipes com membros heterogêneos produzem mais argu-

mentos, aplicam um número maior de estratégias, detectam mais novas soluções e são melhores na integração de múltiplas perspectivas do que as equipes sem confronto de perspectivas. Por exemplo, a empresa de *design* Ideo deliberadamente contrata pessoas com experiências diversificadas. Uma ilustração maravilhosa do funcionamento do conceito de equipe diversificada é encontrada nos laboratórios de microbiologia. Dunbar empreendeu um sólido e exaustivo estudo dos laboratórios de microbiologia durante um extenso período de tempo<sup>30</sup>. Ele participou de todos os encontros e gravou, com esmero, todas as interações, formais e informais, em sua busca pelas condições que poderiam gerar criatividade. Ao longo do tempo, alguns laboratórios se distinguiram por terem feito mais descobertas de ruptura, tal como evidenciado pelo número de patentes. Esses laboratórios bem-sucedidos em termos de desenvolvimento de novas patentes não possuíam uma equipe de apoio muito grande, nem eram cientistas melhor pagos ou mais inteligentes. A diferença-chave envolvia a diversidade de formação dentro dos grupos. As equipes que eram mais heterogêneas em sua composição tinham uma probabilidade maior de se engajarem no pensamento divergente, aprendido com seus erros, espontaneamente se baseando em outros domínios para equacionar seus problemas.

## **O problema básico não é o trabalho em equipe em si, mas, antes, os processos sócio-cognitivos que funcionam no trabalho em equipe e no modo como as equipes são administradas.**

**2. Raciocínio analógico.** O raciocínio analógico é o ato de aplicar um conceito ou idéia de um domínio particular em outro domínio. A mais simples analogia poderia ser alguma coisa como isto: “O verde surge quando o vermelho desaparece”. Uma analogia muito mais complexa é a aplicação, por Kepler, dos conceitos de luz para o desenvolvimento de uma teoria do movimento orbital dos planetas<sup>31</sup>. De modo similar, o químico Friedrich Kekulé descobriu a estrutura hexagonal fechada do anel de benzeno imaginando uma cobra mordendo seu próprio rabo. Na medida em que as equipes

conseguem reconhecer quando um conceito particular conhecido poderia ser útil para resolver um novo problema, a criatividade pode ser realçada. O problema é que não é fácil transferir a informação relevante de um domínio para outro – as pessoas tendem, quase sempre, a resolver problemas baseadas exclusivamente em seu nível superficial de similaridade com outras situações, e não em sua similaridade mais profunda ou estrutural.

Esta tendência aponta para um grave problema com a equipe de trabalho criativa: as pessoas normalmente possuem o conhecimento de que precisam para resolver problemas, mas elas não conseguem acessá-lo porque ele tem origem em um contexto diferente. Por exemplo, quando é dado às pessoas o “problema do tumor” (dizendo respeito a como usar um raio para destruir o tumor do paciente, sem que a intensidade do raio pudesse destruir o tecido saudável em redor do tumor), uma solução elegante (mas não óbvia) envolve usar uma série de raios de baixa intensidade, a partir de diferentes ângulos, de modo que todos tivessem como destino a convergência sobre o local do tumor<sup>32</sup>. Somente uns 10% das pessoas resolvem esse problema. Gick e Holyoak questionaram se o desempenho aumentaria se fosse dado de antemão aos participantes um problema análogo, envolven-

do a tentativa de um general para tomar uma fortaleza, sem que pudesse fazer uso do exército inteiro para um ataque frontal. Uma solução elegante (e análoga) é dividir o exército em pequenas tropas de solo e ordenar que cada uma delas se aproxime da fortaleza a partir de estradas di-

ferentes, ao mesmo tempo. Mesmo quando o problema do tumor foi apresentado imediatamente depois do problema da fortaleza, somente 41% das pessoas transferiram, espontaneamente, a solução de “primeiro dividir e então convergir”. Na pesquisa realizada em nosso laboratório, demonstramos uma similar falta de transferência com executivos<sup>33</sup>. Assim, aplicar um conhecimento previamente aprendido a novas situações é algo surpreendentemente difícil para a maioria dos executivos. Isso é conhecido como o problema do “conhecimento inerte”.

Muitas empresas estão reconhecendo o potencial de quebra de padrões oferecido pelo raciocínio analógico como um modo de usar as idéias que as pessoas têm sobre outras coisas, aparentemente não relacionadas, para resolver os urgentes problemas dos negócios. Alan Heeks, formado em MBA por Harvard, que trabalhou na Procter & Gamble, usa uma fazenda orgânica como modelo para a vida dos negócios. Heeks foi muito longe para dar *workshops* em uma fazenda de 132 acres onde as analogias eram exuberantes – os participantes refletiam sobre a colheita de seu futuro desenvolvimento, reciclagem, fertilidade e sustentabilidade. Heeks ajudava os participantes a extrair analogias entre o solo e o *staff* da empresa<sup>34</sup>.

A Câmara de Negócios da Pensilvânia, no centro de Harrisburg, é uma ampla associação que representa as mais de 6,5 mil empresas na Pensilvânia que fazem uso da força de trabalho privada. A organização escolheu o romance *River horse*, de William Least HeatMoon, como uma analogia para as mudanças e transformações pelas quais está passando<sup>35</sup>. O presidente da Câmara, Floyd Warner, selecionou o livro para seu grupo ler e discutir regularmente.

Outro uso da analogia: quando a Nasa considerou necessário projetar um satélite que seria amarrado a uma estação espacial por um fino cabo de 60 milhas de comprimento, os projetistas perceberam que o movimento vacilante do satélite o faria agir como um pêndulo com um arco de movimento muito amplo. O cientista Thomas Kane, de Stanford, usando a analogia de um ioiô, determinou que um pequeno motor elétrico no satélite faria com que ele se movesse lentamente pelo cabo até a estação espacial<sup>36</sup>.

Existe também o exemplo de um fabricante de batatas fritas que tinha um problema freqüente: as batatas fritas ocupavam muito espaço na prateleira quando eram empacotadas de forma solta e esfarelavam-se quando empacotadas em



MARCELO BREYNE / KROKKI

embalagens menores. O fabricante descobriu uma solução usando uma analogia direta: folhas secas são muito parecidas com batatas fritas. Elas esfrelam muito facilmente e são volumosas. Folhas prensadas são largas e delgadas. As batatas fritas poderiam ser preparadas de forma larga e delgada? Do modo como eram produzidas, não. Contudo, a equipe percebeu que as folhas não eram prensadas quando secas, mas quando úmidas. Assim, eles embalaram as batatas fritas em pilhas, úmidas o bastante para não se esfacelarem, mas secas o bastante para ficarem quase lisas e delgadas. O resultado foi a Pringles<sup>TM</sup>.<sup>37</sup>

Prem Kamath, chefe do departamento de recursos humanos da Hinustan Lever, descreveu como sua empresa usa as analogias do filme *Tora! Tora! Tora!* para se prevenir contra a complacência<sup>38</sup>. E Barry Schuler, vice-presidente sênior de

estratégia e planejamento de recursos de informação da Marriott International, tem ajudado tecnicamente os executivos da Marriot falando em forma de analogias. Schuler, um dos primeiros pilotos de *race*, vendeu a nova rede com a seguinte analogia: “Bill Marriott Jr. (CEO e *chairman* do *board*) era dono de muitos carros exóticos. Ele adorava falar sobre carros. Eu lhe disse que a infra-estrutura – o *hardware* e o sistema de *software* conectando à rede – [é] como a estrada. Então lhe perguntei: ‘Por que você desejaria uma centena de estradas indo até o mesmo lugar, quando você pode ter uma?’. Comparo nossos serviços a caminhões e carros sendo dirigidos pela estrada. E o pessoal do departamento de recursos de informação como o pessoal de assistência”<sup>39</sup>. Um raciocínio análogo envolve a aplicação de diversas categorias a um problema ou desafio presente da empresa. Outro exemplo: a agência de publicidade D’Arcy freqüentemente realiza “sequestros”, pelos quais os empregados são subitamente levados às pressas para museus e então inquiridos para que pensem em um artista ou exibição qualquer como uma analogia para seu produto ou serviço atual<sup>40</sup>.

## **Estudos de associação de palavras revelam que as pessoas dão respostas mais convencionais e usam mais clichês quando estão em um grupo do que quando estão sozinhas.**

**3. Brainwriting.** O *Brainwriting* funciona desta forma: em vários pontos-chave, e no momento apropriado, durante uma sessão de *brainstorming*, todos os membros do grupo param de falar e escrevem suas próprias idéias silenciosamente<sup>41</sup>. Escrever as idéias no lugar de falá-las elimina o problema do bloqueio à produção, visto que os membros do grupo não têm de esperar sua vez para produzir idéias. Pode também reduzir a conformidade, já que o formato de escrita elimina a necessidade da fala pública e é tipicamente mais anônimo do que o *brainstorming* oral. As idéias escritas podem ser posteriormente partilhadas pelo grupo numa rodada e resumidos em um quadro negro ou *flipchart*. Por exemplo, investigações de grupos de *brainstorming* de quatro pessoas revelaram

que o *brainwriting*, seguido de uma rodada de troca, elimina o problema do bloqueio à produção e do oportunismo social quando comparado ao *brainwriting* padrão<sup>42</sup>. Particularmente, tenho empregado essa técnica na sala de aula e obtido reações estranhas: os executivos sentem-se desconfortáveis ao ficarem em silêncio; eles afirmam que isso quebra seu ritmo. Mas a técnica tem seu mérito: os grupos de *brainwriting* produzem consistentemente mais e melhores idéias do que os grupos que seguem seus instintos naturais. É válido observar que, ainda que o facilitador não use o *brainwriting* *per se*, fazer interrupções pode ser quase tão efetivo quanto. Mesmo que os membros do grupo não escrevam nada, fazer rápidas interrupções pode servir como uma função similar ao *brainwriting*<sup>43</sup>. Quanto mais silêncios e pausas ocorrem, maior a probabilidade de que um ciclo divergente seja criado.

**4. Técnica do grupo nominal.** Esta é uma variação da técnica de *brainwriting* padrão<sup>44</sup>. Começa com uma sessão inicial de *brainwriting*, independentemente de se escreverem ou não idéias. Essas idéias são posteriormente partilhadas pelo grupo

por meio de uma rodada e sintetizadas em um quadro-negro. Em seguida, o grupo discute as idéias com o intuito de esclarecimento e avaliação. Finalmente, há um processo de votação individual a fim de classificar as idéias. Incidentalmente, a técnica foi comparada a um processo de *brainstorming*

interativo, e a técnica do TGN superou completamente o desempenho do grupo de *brainstorming* padrão<sup>45</sup>. Da mesma forma, os grupos nominais que funcionam na mesma sala produzem mais idéias do que os em salas separadas<sup>46</sup>. Uma variante do TGN é a técnica do grupo nominal anônimo. Na técnica, os membros primeiro escrevem suas idéias em folhas de papel individuais ou em cartões de papel. O facilitador do encontro, ou um membro do grupo, recolhe os papéis, mistura-os e os redistribui aleatoriamente aos indivíduos, que lêem os papéis em voz alta ou discutem em pequenos grupos. Essa variação gera grande aceitação das idéias alheias, pois as idéias são semi-anônimas e impedem que os membros individuais do grupo defendam apenas suas próprias idéias.

Outra variante da técnica de grupo nominal é a Delphi. Na técnica Delphi, os membros do grupo não interagem face-a-face em nenhum momento. Essa técnica é idealmente recomendada para grupos cujos membros estão geograficamente dispersos, tornando difícil a participação nos encontros, e para equipes cujos membros passam por um conflito tão grande que se torna difícil terminar um encontro. Essa técnica requer um líder ou facilitador que tenha a confiança dos membros da equipe. O processo inteiro ocorre por meio de questionários seguidos de *feedback*, que pode ser por computador. O líder distribui um assunto ou uma questão para os membros e solicita que cada membro da equipe responda. O líder agrega então as respostas, envia-as de volta para a equipe e solicita *feedback*. Esse processo é repetido até que haja uma solução para o ponto em questão.

A técnica Delphi fornece uma estrutura máxima, assegura inserções iguais e impede o bloqueio à produção – é muito fácil evitar a perda de coordenação quando os membros da equipe nunca interagem diretamente! A técnica é uma boa alternativa para as equipes que estão fisicamente separadas mas que, não obstante, precisam tomar decisões. Já que os membros respondem de forma independente, as pressões para conformidade e o medo de avaliações são limitados. Um problema associado com essa técnica, que não está associado com o *brainstorming* regular ou com o nominal, é que ela pode consumir muito tempo. As sessões podem durar vários dias, até mesmo semanas.

**5. Criando uma memória organizacional.** Uma das coisas que mais prejudicam o desempenho é a repetição de idéias ou seu esquecimento. Os grupos criam memória organizacional gravando as idéias *in full view*. Os membros dos grupos frequentemente perdem mais tempo repetindo idéias quando elas não estão indexadas fisicamente. Quando se gravam todas as idéias, uma sessão de *brainstorming* melhora muito. Por exemplo, o Buckman Laboratories Inc., uma empresa de especialidades químicas para sistemas industriais aquosos, com sede em Memphis, Tennessee, conecta todos seus associados espalhados pelo mundo com uma rede de conhecimento de sua

propriedade, o K'Netix<sup>47</sup>. Da mesma forma, a equipe de migração da Sun Microsystems' Java criou uma biblioteca compartilhada de códigos que serve como uma central de comunicação, a partir da qual podem checar porções inteiras de códigos de *software* em vez de recriá-los toda vez<sup>48</sup>.

## **No momento em que as equipes conseguem reconhecer quando um conceito particular conhecido pode ser útil para resolver um novo problema, a criatividade pode ser realçada.**

**6. Facilitadores preparados.** Um facilitador preparado pode acompanhar melhor as regras do *brainstorming*, ajudar a criar uma memória organizacional e manter as equipes nos trilhos, no sentido de garantir que as normas de rebaixamento não ocorram. De fato, os facilitadores preparados podem elevar o nível de desempenho da equipe até aquele dos grupos nominais<sup>49</sup>. Além disso, pode haver benefícios de longo prazo para esse investimento: as equipes que são orientadas por facilitadores em várias sessões de produção de idéias criativas apresentam alto nível de produtividade em subseqüentes sessões sem facilitadores<sup>50</sup>. Os facilitadores podem ensinar as equipes a partilharem idéias sem uma interação social extensa ou “enrolação”. Por exemplo, na empresa de *design* Ideo, os líderes grupais são usados para facilitar todas as sessões de *brainstorming*. De acordo com seus executivos, a qualificação-chave para os facilitadores é que sejam “bons com grupos”, e não que sejam especialistas na área particular do produto.

**7. Benchmarks elevados.** Os grupos de *brainstorming* frequentemente possuem um desempenho inferior porque não possuem *benchmarks* relevantes. A informação sobre níveis de atividades de outros membros pode aumentar o desempenho desde que o *benchmark* não seja muito discrepante<sup>51</sup>. Dar aos participantes do *brainstorming* altos padrões de desempenho aumenta significativamente o número de idéias produzidas<sup>52</sup>. Mesmo quando os membros estiverem trabalhando de forma independente e anunciando aos outros a quantidade de idéias que geram a cada cinco minutos, o nú-

mero de idéias geradas pela equipe é aumentado<sup>53</sup>. Similarmente, um facilitador pode, de forma periódica, chamar a atenção dos participantes do *brainstorming* para um gráfico na tela do computador, indicando como se compara o desempenho da equipe com o de outras equipes. Esse *feedback* aumenta, significativamente, o número de idéias geradas pelo grupo<sup>54</sup>. Até mesmo a simples advertência de que as equipes verão o desabrochar de todas as idéias no final da sessão aumenta o número de idéias singulares geradas<sup>55</sup>. É também útil para os membros recordarem de suas próprias idéias depois do *brainstorming*.

**8. Mudança de membro.** Os grupos normalmente não permanecem completamente intactos; pelo contrário, membros entram e saem dos grupos<sup>56</sup>. Meu colega Hoon-Seok Choi e eu examinamos extensivamente os pequenos grupos que permaneciam perfeitamente intactos (isto é, *turnover* zero) versus grupos que passaram por pelo menos uma mudança de membro (mantendo o número total de pessoas). Encontramos uma evidência dramática de que os grupos que passam por mudanças de membros (ou seja, a saída de um antigo membro e a entrada de um novo) geram mais idéias (maior fluência) e mais tipos diferentes de idéias (maior flexibilidade) do que os grupos que permanecem intactos. Eis o que pensamos que acontece: os grupos que se mantêm unidos,

**Escrever as idéias no lugar de falá-las  
elimina o problema do bloqueio à produção,  
visto que os membros do grupo não têm  
de esperar sua vez para produzir idéias.**

sem qualquer mudança na associação, desenvolvem um tipo de artrite cognitiva – mantêm-se fixos em sua velha e idêntica rotina quando diante da geração de idéias. Em contraste, os grupos que passam pela mudança de um membro são naturalmente expostos a mais idéias devido à maior diversidade nas habilidades e informações relevantes para a tarefa. Além disso, quando um grupo passa por uma mudança de membros, os antigos membros ficam em uma posição única

para olharem para si mesmos de modo mais consciencioso. Isto é, a presença de um novo membro pode motivar os que ali estão há muito tempo a revisitarem sua estratégia de ação e desenvolverem métodos novos e aprimorados para realizar as tarefas do grupo<sup>57</sup>. Nesse ponto, pensamos que o grupo está em uma melhor posição não somente para pensar sobre seu estilo de funcionamento, mas também para aprender com os outros. Finalmente, os grupos que passam por uma mudança de membros são mais orientados para a tarefa do que os grupos que mantêm os mesmos membros, e isso devido à natureza transitória da interação entre os membros do grupo em que houve a mudança<sup>58</sup>.

A técnica da escada é uma variante da técnica de mudança de membros. Nela, os membros são acrescentados, um a um, na equipe<sup>59</sup>. O primeiro passo da técnica envolve a criação de um subgrupo de duas pessoas (o núcleo), que começa uma discussão preliminar sobre a tarefa do grupo. Depois de um intervalo fixo de tempo, outro membro se junta ao grupo nuclear e apresenta suas idéias a respeito da tarefa. O grupo de três pessoas discute então a tarefa de uma maneira também preliminar. O processo continua até que todos os membros tenham sistematicamente se juntado ao grupo nuclear. Quando isso ocorrer, o grupo chega a uma solução final. Cada membro do grupo deve ter tempo suficiente para pensar sobre o problema antes de entrar no grupo nuclear.

Mais importante: os membros que vão entrando devem apresentar suas soluções preliminares antes de ouvir as soluções preliminares do grupo nuclear. Uma decisão final não pode ser alcançada até que o grupo tenha se formado em sua totalidade. Os grupos de escada auto-ritmados (que vão se formando por meio de passos a um ritmo autodeterminado) produzem decisões

grupais de qualidade significativamente maior do que os grupos convencionais<sup>60</sup>. Os membros com as melhores decisões individuais exercem mais influência nos grupos de escada do que em grupos com livre interação.

**9. Brainstorming eletrônico.** Também conhecido como BSE, o *brainstorming* eletrônico faz uso de computadores para interagir e trocar idéias. Em uma sessão BSE típica, os mem-



bros ficam sentados em volta de uma mesa com estações individuais de computador. Uma tela maior projeta todas as idéias geradas pelos membros. Já que os membros não têm de concorrer para ter a palavra, o bloqueio à produção é virtualmente eliminado. E já que as idéias são postadas anonimamente, a conformidade é eliminada.

A Mattel Media usa uma variação interessante do *brainstorming* eletrônico em seus encontros de equipe. Um autoproclamado “tecnografista” registra as idéias de novos produtos dos membros da equipe em um *laptop* – as entradas aparecem atrás do grupo, seja em um monitor colorido de 35 polegadas, ou na parede. Bernie DeKoven, cujo cargo na Mattel era *doctor fun /staff design*, em uma tentativa de minimizar os bloqueios à produção, não permitia que ninguém escrevesse (baseado na crença de que, se alguém está escrevendo, não está pensando). Desse modo, o tomador de notas registra as idéias de todo mundo na frente do grupo. Essas idéias podem ser calculadas, avaliadas e, eventualmente, jogadas fora. Além do mais, todo mundo deixa o encontro com uma cópia das anotações em mãos – servindo, assim, para a memória organizacional. Em acréscimo, DeKoven mantinha um “depositário” – um arquivo das idéias rejeitadas nos encontros. Algumas dessas noções dispensadas se tornavam valiosas mais tarde, no contexto de outros projetos. Por exemplo, quando Andy Rifkin, vice-presidente sênior de desenvolvimento criativo da Mattel Media, estava passeando com compradores de brinquedos, recebeu repetidos pedidos para desenvolver brinquedos baseados em atividades para os garotos. Recorrendo ao depositário de um encontro de um ano atrás, ele encontrou o conceito de um CD-ROM *hot wheels* para projetar e decorar carros e imprimir licenças e *tickets*. O Hot Wheel Custom Car Designer tornou-se um item de melhor venda nas lojas.<sup>61</sup>

**10. Construa um playground.** Uma das abordagens mais populares para estimular a criatividade no curto prazo, bem como de instilar paixão e motivação de longo prazo, é a criação de um *playground* no trabalho. Não há uma única receita para ele. A idéia básica é quebrar as velhas idéias sobre o que

significa estar no trabalho. No *playground*, paredes bege transformam-se em lonas com formato de tendas; elevadores “de bate papo descontraído” são substituídos por escadas rolantes que instigam a conversação; e as áreas de *brainstorming* (chamadas de “zonas de animação” no escritório) são pintadas em tonalidades tecnicolor *funky*<sup>62</sup>. Mais importante: a funcionalidade orienta o divertido *playground*.

Os espaços designados para incentivar a criatividade envolvem muitos elementos de diversão. Por exemplo, a agência de publicidade ao sul da Califórnia, Foote, Cone & Belding, reinventou o espaço de trabalho tradicional com 156 pranchas de *surf* na parede de sua sala de reuniões, removendo todas as portas dos escritórios e instalando quadras com bolas de basquete e de *bocce* italiano que são usadas para *brainstormings* criativos<sup>63</sup>. Em St. Louis, empregados da agência de publicidade D’Arcy Masius Benton & Bowles escalam montanhas, visitam museus de arte e assistem a filmes durante o tempo em que estão na empresa, e os executivos da Aurora Foods encorajam os trabalhadores a escreverem nas paredes com canetas de marcar e a ensaiar com os Play-Doh and Slinkies<sup>64</sup>.

## **Dar aos participantes de um *brainstorming* altos padrões de desempenho aumenta significativamente o número de idéias produzidas.**

Ao mesmo tempo em que há pouca ou nenhuma pesquisa sobre se as quadras de *bocce* aumentam a criatividade, há um poderoso corpo de pesquisas sugerindo que o afeto positivo – que surge quando se assiste a um desenho animado ou se vê o filho brincar – aumenta a criatividade<sup>65</sup>. O negócio do espaço é tão sério que algumas empresas, como a Steelcase, têm sido pioneiras na construção dos novos espaços de trabalho do futuro. Os “espaços de inovação”, designados pela Steelcase, têm transformado o modo como a British Petroleum busca petróleo e o modo como a ultramoderna empresa de moda Prada vende suas roupas para seus clientes<sup>66</sup>.

**Criatividade como parte da cultura.** As equipes podem ser muito mais criativas do que freqüentemente são.

**Quadro 3: Como as estratégias-chave lidam com as maiores ameaças ao trabalho em equipe criativo**

AMEAÇAS À CRIATIVIDADE				
	Oportunismo social	Conformidade	Bloqueio à produção	Contexto de norma de rebaixamento
Diversificação da equipe		Equipes diversificadas têm menor probabilidade de ter normas grupais comuns		
Raciocínio analógico		Pode levar as equipes a pensarem sobre idéias diferentes e não tradicionais		
<i>Brainwriting</i>	Especialmente útil se os membros individuais do grupo forem responsáveis	Os membros não são influenciados pelos outros	Qualquer um pode ser produtivo ao mesmo tempo	Os indivíduos não estão cientes sobre o desempenho dos outros
Técnica de grupo nominal	Os indivíduos se sentem responsáveis	Os membros não são influenciados pelas idéias dos outros	Qualquer um pode ser produtivo ao mesmo tempo	Membros menos dispostos a igualarem seu desempenho
Criando memória organizacional			Os membros do grupo têm uma probabilidade menor de repetirem idéias	
Facilitadores preparados	Facilitadores preparados devem manter a motivação em alta	O facilitador preparado deve usar estratégias para evitar a conformidade	Os facilitadores preparados devem usar estratégias para evitar o bloqueio à produção	
<i>Benchmarks</i> elevados	Objetivos claros e elevados reduzem o oportunismo ou desocupação			Cada membro será lembrado sobre o <i>benchmark</i> ; o <i>benchmark</i> servirá como um objetivo-chave
Mudança de membros	Os indivíduos podem ter probabilidade menor de relaxarem quando novos membros estiverem presentes	As normas do grupo podem ser analisadas mais minuciosamente (menor conformidade)		As equipes se expõem a diferentes e potencialmente altos <i>benchmarks</i>
<i>Brainstorming</i> eletrônico		Remoção da pressão do grupo, devido a um maior anonimato (percebido)	Virtual e completamente eliminado	
Criar um <i>playground</i>	Se as pessoas forem motivadas e desafiadas haverá menor probabilidade de ficarem desocupadas na equipe	Espaços não-conformistas levam ao comportamento não conformista		

As práticas tradicionais de administração, tais como pedir sugestões, uma única pessoa falar por vez, e avaliar as alternativas antes de esgotá-las, prejudicam, em vez de facilitar, o trabalho de equipe criativo. As dez estratégias que analisamos podem ser aplicadas a um amplo espectro de grupos, desde equipes que não sofrem mudanças de membros, de longo prazo e com trabalho intensivo, até os grupos e encontros *ad hoc*. O Quadro 3 resume as dez estratégias que discutimos e indica a ameaça particular à criatividade para a qual cada uma delas se volta.

O trabalho de equipe criativo não é bom apenas para o *bottom line*, mas pode ser também uma experiência intensamente recompensadora. O paradoxo é que a maioria de nossos instintos sobre criatividade está errada. O uso de idéias que sejam criativamente realistas exige que as empresas apoiem equipes que façam coisas com propósito e sentido, tais como se esforçar pela quantidade (ao invés de pela qualidade) – pelo menos inicialmente; sugerir idéias deliberadamente impossíveis de serem realizadas; e criar um abrigo para o pensamento individual. Os grupos e as equipes podem ter sucesso com a criatividade, mas os quatro desafios à criatividade – oportunismo social, conformidade, bloqueio à produção e contexto de norma de rebaixamento – podem matar a mais cândida tentativa de criatividade. As dez sugestões para realçar a criatividade não têm a etiqueta com preços caros; o principal desafio será fazer delas parte da cultura de uma equipe criativa.

Leigh Thompson

Profª. de Administração na Northwestern University.  
E-mail: leighthompson@kellogg.nwu.edu

Texto traduzido por Pedro Fernando Bendassolli

Artigo originalmente publicado na *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 1, p. 96-111, Fev. 2003.  
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.

## Notas

1. Ver FRANK, R. H. e COOK, P. J. *The winner-take-all society: why the few at the top get so much more than the rest of us.* (Reprint edition). New York : Penguin, 1996.

2. Ver BRANDENBURGER, A. M. e NALEBUFF, B. J. *Co-opetition*. New York : Doubleday, 1996.

3. GUILFORD, J. P. Creativity. *American Psychologist*, n. 5, p. 444-54, 1950.

4. Ver FINKE, R. A. Creative realism. In: Smith, S. M., Ward, T. B. e Finke, R. A. (Eds.). *The creative cognition approach*. Cambridge : MIT Press, 1995. p. 303-26.

5. De forma contrária à intuição popular, a idéia de Edison não foi inesperada. Seu sistema de iluminação foi uma continuidade dos sistemas de iluminação existentes. Para uma descrição de como ele desenvolveu suas idéias, ver: BASALLA, G. *The evolution of technology*. New York : Cambridge University Press, 1988; WEISBERG, R. W. Case studies of creative thinking. In: Smith, S. M., Ward, T. B. e Finke, R. A. (Eds.). *The creative cognition approach*. Cambridge : MIT Press, 1997. p. 53-72.

6. Ver GUILFORD, J. P. *Personality*. New York : McGraw-Hill, 1959; GUILFORD, J. P. *The nature of human intelligence*. New York : McGraw-Hill, 1967.

7. *Id. Ibid.*

8. Uma das contribuições mais desprezadas do trabalho pioneiro de Osborn sobre *brainstorming* é sua intuição sobre o relacionamento positivo entre quantidade e qualidade. Osborn corretamente observou que a exigência por “grandes idéias” abafaria o processo criativo. Contudo, é fácil para as pessoas buscarem a quantidade. A probabilidade de ter um única idéia verdadeiramente excelente pode ser diretamente derivada do número de idéias produzidas. Além disso, a probabilidade de se construir e integrarem idéias pode ser facilitada pela quantidade.

9. Esse exemplo foi sugerido pela professora Terri Kurtzberg, cuja tese foca a criatividade; ela usou amplamente o exercício da caixa de papelão.

10. Ver VERBERNE, T. Creative fitness. *Training and Development*, p. 68-71, 1 Aug. 1997.

11. Ver CAMM, M. Learn how to clap with one hand. *Sydney Morning Herald*, Sydney, p. 15, 24 March 1994.

12. Ver OSBORN, A. F. *Applied imagination*. (Rev. ed.). New York : Scribner, 1957.

13. Ver GENDRON, G. FYI: growing by design. *Inc.*, p. 9, May 1998.

14. As revisões metaanalíticas do *brainstorming* oferecem dados interessantes sobre como os indivíduos se desempenham melhor do que os grupos; um poderoso exemplo é dado em: MULLEN, B., JOHNSON, C. e SALAS, E. Productivity loss in brainstorming groups: a meta-analytic integration. *Basic and Applied Social Psychology*, v. 12, n. 1, p. 3-23, 1991. Outros artigos que se voltam para esse evidente enigma incluem: DIEHL, M. e STROEBE, W. Productivity loss in brainstorming groups: toward a solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, n. 3, p. 497-509, 1987; PAULUS, P. B. e DZINOLET, M. T. Social influence processes in group brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 64, n. 4, p. 575-86, 1993; JABLON, F. M. Cultivating imagination: factors that enhance and inhibit creativity in brainstorming groups. *Human Communication Research*, v. 7, n. 3, p. 245-58, 1981; PAULUS, P. B., LAREY, T. S. e ORTEGA, A. H. Performance and perceptions of brainstormers in an organizational setting. *Basic and Applied Social*

*Psychology*, v. 17, n. 1-2, 249-65, 1995; TAYLOR, D. W., BERRY, P. C. e BLOCK, C. H. Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking? *Administrative Science Quarterly*, n. 3, p. 23-47, 1958.

15. Veja MULLEN, JOHNSON, e SALAS, 1991, p. 18.

16. Vários acadêmicos que têm trabalhado diretamente com equipes em empresas relatam que a maioria das empresas pede para se usar o *brainstorming*. Contudo, a questão de se ele é usado de modo eficiente não está em debate. Para exemplos de como as empresas usam o *brainstorming*, ver: HACKMAN, J. R. Work teams in organizations: an oriented framework. In: Hackman, J. (Ed.). *Groups that work and those that don't*. San Francisco : Jossey-Bass, 1990; SUTTON, R. I. e HARGADON, A. Brainstorming groups in context: effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 4, p. 685-718, 1996; SWEZEY, R. W. e SALAS, E. (Eds.). *Teams: their training and performance*. Norwood : Ablex, 1992; WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E. e GRIFFIN, R. W. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 2, p. 293-321, 1993.

17. Uma ampla literatura de pesquisa analisou diversos fatores que poderiam mitigar o poderoso efeito do oportunismo social. Para exemplos desses métodos, ver: BOUCHARD, T. J. Training, motivation, and personality as determinants of the effectiveness of brainstorming groups and individuals. *Journal of Applied Psychology*, v. 56, n. 4, p. 324-31, 1972; DIEHL e STROEBE, 1987; HARKINS, S. G. e PETTY, R. E. Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 43, n. 6, p. 1214-29, 1982; SHEPPERD, J. A. Productivity loss in performance groups: a motivation analysis. *Psychological Bulletin*, v. 113, n. 1, p. 67-81, 1993.

18. Ver Csikszentmihaly, M. *Finding flow: the psychology of engagement with everyday life*. New York : Basicbooks, 1997.

19. Ver os trabalhos de Tajfel sobre a teoria da identidade social, especificamente: TAJFEL, H. *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations*. New York : Academic Press, 1978.

20. Ver CAMACHO, L. M. e PAULUS, P. B. The role of social anxiousness in group brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 68, n. 6, p. 1071-80, 1995.

21. Ver HIGGINS, J. Creating creativity. *Training and Development*, v. 48, n. 11, p. 11-5, 1994.

22. As pessoas prestam atenção às pistas de *status* dentro de um grupo, e, como uma regra geral, membros com menor *status* conformam-se ao que percebem ser as perspectivas dos membros com maior *status*. Para análises do efeito de conformidade, ver: COLLAROS, P. A. e ANDERSON, L. R. Effect of perceived expertness upon creativity of members of brainstorming groups. *Journal of Applied Psychology*, v. 53, n. 2, Pt. 1, p. 159-63, 1969; DIEHL e STROEBE, 1987; HARARI, O. e GRAHAM, W. K. Tasks and task consequences as factors in individual and group brainstorming. *Journal of Social Psychology*, v. 95, n. 1, p. 61-5, 1975.

23. O bloqueio à produção refere-se à dificuldade de falar e de processar informação ao mesmo tempo, bem como à dificuldade de muitas pessoas competirem pela vez de falar. DIEHL e STROEBE (1987) oferecem um exame exato do bloqueio à produção. Ver também: DIEHL,

M. e STROEBE, W. Productivity loss in idea-generating groups: tracking down the blocking effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 61, n. 3, p. 392-403, 1991; STROEBE, W. e DIEHL, M. Why are groups less effective than their members? On productivity losses in idea generating groups. *European Review of Social Psychology*, n. 5, p. 271-301, 1994.

24. Essa observação foi partilhada por executivos de alto nível na empresa.

25. Ver CAMACHO e PAULUS (1995); PAULUS e DZINDOLET (1993).

26. Ver SHEPPERD (1993).

27. Ver CAMACHO e PAULUS (1995); PAULUS e DZINDOLET (1993).

28. Ver STROEBE, W., DIEHL, M. e ABAKOUKIN, G. The illusion of group effectivity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 18, n. 5, p. 643-50, 1992.

29. Ver JACKSON, S. E. Team composition in organizational settings: issues in managing an increasingly diverse work force. In: Worchel, S., Wood, W. e Simpson, J. A. (Eds.). *Group process and productivity*. Newbury Park : Sage, 1992. p. 138-73.

30. Ver DUNBAR, K. How scientists think: online creativity and conceptual change in science. In: Ward, T. B., Smith, S. M. e Vaid, J. (Eds.). *Creative thought: an investigation of conceptual structures and processes*. Washington : American Psychological Association, 1997. p. 461-93.

31. Ver GENTNER, D., BREM, S., FERGUSON, R. e WOLFF, P. Analogy and creativity in the works of Johannes Kepler. In: Ward, T. B. e Smith, S. M. (Eds.). *Creative thought: an investigation of conceptual structures and processes*. Washington : American Psychological Association, 1997. p. 403-59.

32. Esse exemplo, usado experimentalmente pela primeira vez por Gick e Holyoak em 1980, aponta para o vergonhoso problema concernente à inabilidade geral das pessoas para transferirem o conhecimento aprendido de um domínio a outro.

33. Ver THOMPSON, L., LOEWENSTEIN, J. e GENTNER, D. Avoiding missed opportunities in managerial life: analogical training more powerful than individual case training. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 82, n. 1, p. 60-75, 2000. Esse artigo fornece dados de executivos indicando que o raciocínio analógico é mais poderoso do que o simples método de caso. Outro artigo desses autores fornece nosso modo de ver como os executivos devem ser ensinados: LOEWENSTEIN, J. e THOMPSON, L. The challenge of learning. *Negotiation Journal*, p. 399-408, Oct. 2000.

34. Ver COX, A. Where there's muck there's brass: can a few days on the farm really improve your performance at work? *The Guardian*, London, 2 Aug. 2000.

35. Ver JAFFE, A. Chamber gleans words of wisdom from novel's plot. *The Sunday Patriot News*, Harrisburg, D01, Nov. 2000.

36. Ver HIGGINS (1994).

37. Id. *Ibid.*

38. Ver THE human touch. *The Economic Times*. 7 Nov. 2000.
39. Ver RADCLIFFE, D. Marriott: want to see the benefits of IT and business alignment? *ComputerWorld*, p. 58, 10 April 2000.
40. Ver LEE, T. Get those creative juices flowing. Business Plus section. *St. Louis Post-Dispatch*, 8B, 7 Jan. 2002.
41. *Brainwriting* provou ser uma técnica para realçar a *performance* de grupos reais. Para investigações diretas e empíricas, ver: GESCHKA, H., SCHAUDE, G. R. e SCHLICKSUPP, H. Modern techniques for solving problems. *Chemical Engineering*, p. 91-7, Aug. 1973; PAULUS, P. B. e YANG, H. Idea generation in groups: a basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 82, n. 1, p. 76-87, 2000.
42. Ver PAULUS e YANG (2000).
43. Ver HORN, E. M. *The influence of modality order and break period on a brainstorming task*. 1993. Honors thesis - University of Texas at Arlington.
44. VAN DE VEN, A. H. e DELBECQ, A. L. The effectiveness of nominal, Delphi, and interacting group decision making processes. *Academy of Management Journal*, v. 17, n. 4, p. 605-21, 1974.
45. Para uma clara demonstração de como a TGN é mais eficiente do que o *brainstorming* tradicional, ver: GUSTAFSON, D. H., SHUKLA, R., DELBECQ, A. e WALSTER, W. A comparative study in subjective likelihood estimates made by individuals, interacting groups, Delphi groups, and nominal groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 9, n. 2, p. 280-91, 1973.
46. Ver MULLEN, JOHNSON e SALAS (1991).
47. Ver WAH, L. Making knowledge stick. *Management Review*, p. 24-9, 1 May 1999.
48. Id. *Ibid*.
49. Facilitadores preparados são capazes de enquadrar muitos dos processos de problema de perda encontrados pelos grupos de *brainstorming*. Para estudos que examinam empiricamente a efetividade dos facilitadores preparados, ver: OFFNER, A. K., KRAMER, T. J. e WINTER, J. P. The effects of facilitation, recording, and pauses on group brainstorming. *Small Group Research*, v. 27, n. 2, p. 283-98, 1996; OXLEY, N. L., DZINDOLET, M. T. e PAULUS, P. B. The effects of facilitators on the performance of brainstorming groups. *Journal of Social Behavior and Personality*, v. 11, n. 4, p. 633-46, 1996.
50. Ver PAULUS, P. B., PUTMAN, V. L., COSKUN, H., LEGGETT, K. L. e ROLAND, E. J. *Training groups for effective brainstorming*. Trabalho apresentado na Quarta Conferência Anual de Conceitos Avançados em Equipes de Trabalho - Sessão de Implementação de Equipes. Dallas, 1996.
51. Ver SETA, J. J. The impact of comparison processes on coactors' task performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 42, n. 2, p. 281-91, 1982.
52. Ver PAULUS e DZINDOLET (1993).
53. Ver PAULUS, P. B., LAREY, T. S., PUTMAN, V. L., LEGGETT, K. L. e ROLAND, E. J. Social influence processes in computer brainstorming. *Basic and Applied Social Psychology*, v. 18, n. 1, p. 3-14, 1996.
54. Ver SHEPHERD, M. M., BRIGGS, R. O., REINIG, B. A., YEN, J. e NUNAMAKER JR., J. F. Invoking social comparison to improve electronic brainstorming: beyond anonymity. *Journal of Management Information Systems*, v. 12, n. 3, p. 155-70, 1995 /1996.
55. Ver ROY, M. C., GAUVIN, S. e LIMAYEM, M. Electronic group brainstorming: the role of feedback on productivity. *Small Group Research*, v. 27, n. 2, p. 215-47, 1996.
56. Isso é baseado em pesquisa minha e de Hoon-Seok Choi, conduzida no ano passado. Um *paper* que apresenta nossa pesquisa pode ser obtido de mim mesma ou do Professor Hoon-Seok Choi, Management & Organizations Department, Kellogg School of Management, Northwestern University, Evanston, IL 60208.
57. Ver SUTTON, R. L. e LOUIS, M. R. How selecting and socializing newcomers influences insiders. *Human Resource Management*, v. 26, n. 3, p. 347-61, 1987.
58. Ver ZILLER, R. C. Toward a theory of open and closed groups. *Psychological Bulletin*, v. 64, n. 3, p. 164-82, 1965.
59. Ver ROGELBERG, S. G., BARNES-FARRELL, J. L. e LOWE, C. A. The stepladder technique: an alternative group structure facilitating effective group decision making. *Journal of Applied Psychology*, v. 77, n. 5, p. 730-7, 1992.
60. Ver ROGELBERG, S. G. e O'CONNOR, M. S. Extending the stepladder technique: an examination of self-paced stepladder groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, v. 2, n. 2, p. 82-91.
61. Ver GROSSMANN, J. We've got to start meeting like this. *Inc.*, 1 April 1998.
62. Ver LONG, S. This CEO handles complaints himself. *The Straits Times*, 12 April 2002.
63. Ver *PR. Newswire*. Surfboards in the boardroom and bocce ball out back. 25 Sept. 2001.
64. Ver LEE (2002).
65. Para uma extensa análise dos efeitos do afeto positivo sobre a criatividade, ver: ISEN, A. M., DAUBMAN, K. A. e NOWICKI, G. P. Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 52, n. 6, p. 1122-31, 1987.
- Para dar uma olhada no modo como a empresa Prada está repensando a criatividade, ver: BROWN, J. Prada gets personal. *Business Week*, EB8, 18 March 2002. Para uma análise de como a British Petroleum está procurando petróleo no mar, ver: VERRENGIA, J. B. Finding footprints under Arctic ice. *Associated Press*, 8 Abril de 2002, via [www.msnbc.com](http://www.msnbc.com)



ARM - PERCURSO, 2002, TÉCNICA MISTA, MARIA NAZARÉ REIS

## PONTO DE VISTA

# O relógio controlado

Trabalhar de 12 a 14 horas por dia virou rotina para executivos em todo o mundo. No Brasil, um mercado de trabalho restrito e seletivo levou ao aumento do número de tarefas e das responsabilidades atribuídas aos profissionais. Pressionados pela constante ameaça de desemprego e buscando responder a elevados padrões de excelência, os executivos locais desdobram-se em jornadas frenéticas e intermináveis.

por **Maria José Tonelli** FGV-EAESP

**E**ntre tantas outras patologias, sofremos hoje da “síndrome da urgência”. Tudo no mundo do trabalho parece estar em permanente atraso ou sendo realizado com velocidade insuficiente. Por outro lado, os padrões de desempenho parecem cada vez mais altos e difíceis de atingir. O fator tempo, recurso valioso e

escasso, surge a cada passo: temos de ser eficientes, produzindo cada vez mais em menos tempo; temos de garantir a lucratividade, gerando maiores margens com menores recursos; e temos de ser competitivos, agindo com maior agilidade que nossos concorrentes. Então, cabe perguntar: de onde vem tal urgência?

**Lógica da corrida.** A noção de velocidade – e de urgência – não é algo novo: esteve sempre presente na cultura ocidental. Nossa educação valoriza a velocidade no esporte, na escola e no trabalho. Quando associada ao esporte, por exemplo, a velocidade ganha valor positivo e passa a ser um indicador de progres-

so. O mesmo ocorre, de forma análoga, nas demais dimensões da vida.

Essa “lógica da corrida” é também uma lógica de guerra: “vencer é avançar”, pontuava a estratégia de Frederico, o Grande. No mundo das empresas, a lógica da corrida faz com que produtos, processos e tecnologias sejam constantemente reformulados. Não se deve, portanto, estranhar o sentimento de emergência que acompanha o executivo na batalha diária das empresas: “temos de matar um leão por dia”, costumam declarar esses profissionais.

**Relógio em evolução.** Se há um fato novo, este pode ser a sensação de tempo controlado (ou descontrolado), que nos acompanha desde a Revolução Industrial. Antes desse período, os artesãos e os agricultores trabalhavam de acordo com os ciclos naturais das estações. A partir da Revolução Industrial, a organização do trabalho passou a ser controlada pelo tempo do relógio.

A administração científica do trabalho, proposta por Taylor no início do século passado, reforçou esse tipo de controle, institucionalizando um modelo que já vinha sendo praticado em algumas atividades profissionais, como a produção industrial têxtil e a entrega de correspondência, desde 1700, e o trabalho de professores e juízes, desde 1600.

Porém, no final do século XX, a introdução do modelo flexível de produção levou à mudança do modo de controle. No lugar do controle de tempos e ritmos, passou-se a adotar o controle sobre os resul-

**As mudanças ocorridas na organização do trabalho nos últimos anos criaram um novo “sistema de castas”: a dos profissionais bem qualificados, que contam com bons salários e benefícios, porém a um custo pessoal elevado, e a dos profissionais “flexíveis”, trabalhando em condições de insegurança e incerteza.**

tados da produção. Com isso, o produto final passou a ter primazia, e o tempo passou a ser flexível. A consequência mais direta é que todo o tempo disponível passou a ser voltado para o alcance das metas. Toda energia, o corpo e a mente parecem ter sido sugados com o objetivo de maximizar o desempenho e garantir o cumprimento de metas cada vez mais ambiciosas.

Para completar, as reestruturações de empresas ocorridas nas duas últimas décadas levaram à redução de quadros e à concentração de atividades. Assim, aumentaram as responsabilidades e atribuições de cada profissional, tornando o atendimento das expectativas individuais e organizacionais cada vez mais difíceis.

### **Mais tecnologia, menos tempo.**

Outro fator ligado à aceleração do tempo na vida profissional foi o avanço da tecnologia. Hoje, em função da conectividade proporcionada por redes de comunicação e de informática, podemos trabalhar 24 horas por dia, sete dias por semana. Em nossos computadores e telefones celulares, as caixas postais estão sempre lotadas de solicitações a serem atendidas.

Computadores e telefones celulares provocam uma ilusão de onipresença e induzem a pensar que dispomos de múltiplas possibilidades. A verdade é que continuamos limitados pelo tempo e pelo espaço, e somos obrigados a fazer escolhas difíceis e a conviver com um sentimento permanente de culpa, por nunca conseguirmos atender adequadamente a todas as necessidades e oportunidades que se apresentam.

Essas mesmas tecnologias também ajudam a fragmentar nossas atividades no dia-a-dia: a todo momento somos interrompidos por chamadas e mensagens. Despreparados, muitos profissionais parecem sufocados pela necessidade de fazer escolhas e tomar decisões. É a “era do gerente-minuto”, um pesadelo que mistura tecnologia, ansiedade e frustração. Vivemos, assim, uma verdadeira “tirania do momento”, associada à necessidade de encontrar soluções imediatas para questões por vezes graves, sem informação suficiente e sem tempo para reflexão.

**Novas castas.** As mudanças ocorridas na organização do trabalho nos

últimos anos criaram um novo “sistema de castas”. No centro desse sistema, temos a casta dos profissionais bem qualificados, que conseguem trabalho em grandes empresas e contam com bons salários e benefícios, porém a um custo pessoal elevado. Na periferia, temos uma massa de profissionais “flexíveis”, trabalhando em condições de insegurança e incerteza ainda maiores, quando não desempregados ou sobrevivendo no mercado informal.

Para a casta mais qualificada, a ameaça constante é a perda dessa (talvez pouco invejável) condição de habitante do centro do sistema. Para seus colegas da periferia, resta apenas o (ambíguo) sonho de pertencer ao centro.

**Disponibilidade total.** No Brasil, todos esses fenômenos também ocorreram, porém com algumas especificidades: primeiro, a abertura econômica e o processo de modernização das empresas, que gerou uma forte demanda por novas competências técnicas e gerenciais; segundo, as baixas taxas de crescimento econômico, que criaram um mercado de trabalho de poucas oportunidades; e terceiro, a alta taxa de desemprego, que gerou um verdadeiro “exército de reserva”. Em



ARM - WWW, 2001, OLEO SOBRE TELA, ALBERTO HIDEO KAI

função de tal contexto, desenvolvemos uma população de executivos que sofre enorme pressão para atender a um grande número de tarefas e gerar resultados, sempre trabalhando em uma condição de insegurança sobre o futuro.

Entre os mais jovens, o aumento da dedicação ao trabalho parece ter sido acompanhado pela perma-

nência na casa dos pais e por casamentos adiados, condições que lhes permitem ter disponibilidade total para o trabalho. Em muitas empresas, esses executivos mais jovens constituem verdadeiro pelotão de frente, pois representam custos relativamente baixos e são submetidos às mais duras condições de trabalho.

Tanto os profissionais mais jovens como os mais experientes sofrem também a pressão pela requalificação. Além de executar suas tarefas e atingir suas metas, eles também precisam se manter atualizados. Então, às horas de trabalho somam-se outras, investidas em cursos de aperfeiçoamento e leitura profissional.

**Vivemos uma verdadeira “tirania do momento”, associada à necessidade de encontrar soluções imediatas para questões por vezes graves, sem informação suficiente e sem tempo para reflexão.**



**O preço da urgência.** Deve-se, então, perguntar: quais são as consequências de tais condições para os profissionais e para as organizações?

Como indivíduos, somos incapazes, por limitações psicobiológicas, de acompanhar todos os estímulos e exigências a que somos submetidos. Cada um de nós parece viver em uma condição de superexcitação e ansiedade. Trabalhando sempre em alta velocidade, nunca dispomos de tempo para pensar e refletir. Operando sempre próximos de nossos próprios limites, criamos as condições que impedem qualquer possibilidade de aprendizagem e mudança. Tornamos, assim, prisioneiros de nosso próprio frenesi.

Nas organizações, as consequências também podem ser negativas, levando ao enfraquecimento do engajamento e da confiança dos funcionários, a quedas de produtividade e a condições insatisfatórias para a promoção da criatividade e da inovação. O contexto de constante ameaça e insegurança contribui para uma lógica de curto prazo, que dificulta o estabelecimento de vínculos duradouros.

**Em paz com o relógio.** Haverá, diante desse quadro, a possibilidade de contrapor o inexorável ritmo de nosso tempo e reverter nossa condição de vítima de nossas próprias criações? Acreditamos que sim. Apesar de não haver receita, cremos na possibilidade de uma reflexão individual profunda, a partir de quatro princípios.

**Muitos profissionais cultivam um estilo hiperativo: parecem sempre apressados e atrasados. Por trás da fachada, porém, o estilo pode esconder a falta de capacidade para organizar suas atividades e planejar o próprio uso do tempo.**

**Supere o mito da dedicação total.** O mundo dos negócios cultua empresários e gerentes heróis, que dedicam sua vida ao trabalho. Porém, eles são casos excepcionais e comumente pagam um preço pessoal altíssimo por sua conduta. Por outro lado, vários estudos comprovam que a extensão exagerada das jornadas de trabalho não resulta diretamente em melhor desempenho ou maior produtividade. Além de certos limites de horas trabalhadas, a capacidade de concentração cai e a possibilidade de tomar decisões erradas aumenta.

**Invista em planejamento.** Muitos profissionais cultivam um estilo hiperativo: parecem sempre apressados e atrasados. Por trás da fachada, porém, o estilo pode esconder a falta de capacidade para organizar suas atividades e planejar o próprio uso do tempo.

**Invista em lazer.** Executivos totalmente dedicados ao trabalho restringem sua vida social a contatos profissionais e chegam a passar anos sem tirar férias. Com o tempo, parecem habitar um planeta próprio, isolado da vida ao redor. Esse isolamento pode reduzir sua habilidade de relacionamento, sua sen-

sibilidade e sua capacidade de julgamento, prejudicando seu próprio desempenho profissional. A participação na vida social, comunitária e cultural, por outro lado, estimula o desenvolvimento de características importantes para a vida pessoal e profissional.

**Invista em reflexão.** Executivos *workaholics* costumam associar reflexão a práticas ligeiras de auto-ajuda e desenvolvimento organizacional. Diante de problemas, recorrem à literatura de aeroporto, com suas receitas e manuais de gestão. Porém, agindo assim, compram apenas soluções paliativas, que somente reduzem sua ansiedade, se tanto. Reflexões mais profundas, alternativamente, constituem processos intensos, que exigem tempo e disciplina, e são iniciados pelo estabelecimento de uma visão crítica sobre o mundo à nossa volta. Se não construirmos uma visão crítica sobre nós mesmos e sobre a realidade ao redor, não há possibilidade de transformação.

---

**Maria José Tonelli**

Profa. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP  
Doutora em Psicologia Social pela PUC-SP

E-mail: [mjtonelli@fgvsp.br](mailto:mjtonelli@fgvsp.br)



ARM - TRABALHO COLETIVO, 1997, SEM TÍTULO, ACRÍLICA S/ PAPEL

## PONTO CRÍTICO

# Trabalho em Krisis

Trabalho e emprego têm sido objeto de intensa discussão entre empresários, autoridades de governo e pesquisadores. Entre as diversas correntes de pensamento, uma destaca-se pela originalidade. Tal corrente, de verve crítica, advoga que o trabalho se tornou um deus pagão, e que sua centralidade na vida das pessoas deve ser questionada, revista e, talvez, abolida. Essa é a postura do grupo alemão formado em torno da revista *Krisis*, cujo expoente mais popular é o filósofo Robert Kurz.

compilado por **Pedro Fernando Bendassolli** USP

O grupo *Krisis*, como é chamado, vem, desde o final dos anos 1970, desenvolvendo uma crítica radical à sociedade moderna e a seus fetiches. Lançado recentemente, o livro *Manifesto contra o trabalho* (Conrad Editora, 2003) é mais uma provoca-

ção desse grupo de pensadores alemães. No livro, de indiscutível inspiração marxista, os autores procuram destruir o mito de que “o trabalho dignifica o homem”. Para discutir dois capítulos da obra, a *RAE-executivo* convidou duas professoras da FGV-EAESP:

Maria Éster de Freitas e Maria Irene Stocco Betiol.

No primeiro capítulo aqui reproduzido, é argumentado que o trabalho chegou a seu limite histórico com a revolução microeletrônica, pois a tecnologia está racionalizando uma

parcela muito grande do trabalho, tornando-o supérfluo ou mesmo desnecessário. Comentando esse argumento, Maria Éster de Freitas observa que, na verdade, não é o trabalho que está em crise, mas sim o emprego, e que, apesar da tecnologia, continuamos trabalhando cada vez mais.

No segundo capítulo selecionado, os autores comentam que, historicamente, o espaço das mulheres é definido pela esfera privada, na qual trabalham de forma não remunerada e subalterna. Quando entram para o mercado de trabalho, no lugar da liberdade, encontram uma duplicação de sua condição – ao

mesmo tempo assalariada e “dona do lar”. Comentando o capítulo, Maria Irene Stocco Betiol destaca que nunca, na história, a cidadania feminina foi uma preocupação da sociedade patriarcal, e que, no âmbito privado, as mulheres trabalham desde épocas em que havia uma indiferença em relação ao trabalho.

## A crise do trabalho

Após a Segunda Guerra Mundial, por um curto momento histórico pôde parecer que a sociedade do trabalho nas indústrias fordistas tivesse se consolidado em um sistema de “prosperidade eterna”, no qual a insuportabilidade do fim em si coercitivo tivesse sido pacificada duradouramente pelo consumo de massas e pelo Estado Social. Apesar de essa idéia sempre ter sido “hilótica” e democrática, que só se referiria a uma pequena minoria da população mundial, nos centros ela também necessariamente fracassou. Na terceira revolução industrial da microeletrônica, a sociedade mundial do trabalho alcança seu limite histórico absoluto.

Era logicamente previsível que esse limite seria alcançado mais cedo ou mais tarde, pois o sistema produtor de mercadorias sofre, desde seu nascimento, de uma autocontradição incurável. De um lado, ele vive do fato de sugar maciçamente energia humana por meio do gasto de trabalho para sua maquinaria: quanto mais, melhor. De outro, contudo, impõe, pela lei da concorrência empresarial, um aumento de produtividade, no qual a força de trabalho humano é substituída por capital objetivado “cientificizado”.

Essa autocontradição já foi a causa profunda de todas as crises anteriores, entre elas a desastrosa crise econômica mundial de 1929-33. Porém, essas crises podiam sempre ser superadas por um mecanismo de compensação: em um nível cada vez mais elevado de produtividade, foi absorvido em termos absolutos – após um certo tempo de incubação e por meio da ampliação de mercados, que integrou novas camadas de consumidores – mais trabalho do que aquele anteriormente racionalizado. Reduziu-se o dispêndio de força de trabalho por produto, mas foram produzidos em termos absolutos mais produtos, de modo que a redução pôde ser

compensada. Enquanto as inovações de produtos superaram as inovações de processos, a autocontradição do sistema pôde ser traduzida em um movimento de expansão. O exemplo histórico de destaque é o automóvel: por meio da esteira e outras técnicas de racionalização da “ciência do trabalho” (primeiramente na fábrica de Henry Ford, em Detroit), reduziu-se o tempo de trabalho para cada automóvel em uma fração. Simultaneamente, o trabalho intensificou-se de maneira gigantesca, isto é, no mesmo intervalo de tempo foi absorvido material humano de forma multiplicada. Principalmente o automóvel, até então um produto de luxo para a alta sociedade, pôde ser incluído no consumo de massa por seu conseqüente barateamento.

Dessa maneira, apesar da racionalização da produção em série na segunda revolução industrial do fordismo, a fome insaciável do deus-trabalho por energia humana foi satisfeita em nível superior. Ao mesmo tempo, o automóvel é um exemplo central para o caráter destrutivo do modo de produção e consumo altamente desenvolvido da sociedade do trabalho. No interesse de produção em massa de automóveis e de transporte individual em massa, a paisagem é asfaltada, impermeabilizada e torna-se feia, o meio ambiente é empestado, e aceita-se, de maneira resignada, que nas estradas mundiais, ano após ano, seja desencadeada uma terceira guerra mundial não declarada, com milhões de mortos e mutilados.

Na terceira revolução industrial da microeletrônica finda o mecanismo de compensação pela expansão, até então vigente. É verdade que, obviamente, por meio da microeletrônica muitos produtos também são barateados e novos são criados, principalmente na esfera da mídia. Mas, pela

primeira vez, a velocidade de inovação do processo ultrapassa a velocidade de inovação do produto. Pela primeira vez, mais trabalho é racionalizado do que o que pode ser reabsorvido pela expansão dos mercados. Na continuação lógica da racionalização, a robótica eletrônica substitui a energia humana, ou as novas tecnologias de comunicação tornam o trabalho supérfluo. Setores inteiros da construção civil, da produção, do marketing, do armazenamento, da distribuição e mesmo do gerenciamento são excluídos. Pela primeira vez o deus-trabalho submete-se, involuntariamente, a uma razão de fome permanente. Com isso, provoca sua própria morte.

Uma vez que a sociedade democrática do trabalho é um sistema de fim em si mesmo, amadurecido e que se retroalimenta, não é possível dentro de suas formas uma alteração para uma redução da jornada geral. A racionalidade empresarial exige que massas cada vez maiores tornem-se “desempregadas” permanentemente e assim sejam cortadas da reprodução de sua vida imanente ao sistema. De outro lado, um número cada vez mais reduzido de “ocupados” é

submetido a uma caça cada vez maior de trabalho e eficiência. Mesmo nos centros capitalistas, no meio da riqueza, voltam a pobreza e a fome; meios de produção e áreas agrícolas intactos ficam maciçamente em “pousio”; habitações e prédios públicos ficam maciçamente vazios, enquanto o número de sem-teto cresce incessantemente.

O capitalismo torna-se um espetáculo global para minorias. Em seu desespero, o deus-trabalho agonizante tornou-se canibal de si mesmo. Em busca de sobras para alimentar o trabalho, o capital dinamita os limites da economia nacional e globaliza-se em uma concorrência nômade de repressão. Regiões mundiais inteiras são cortadas dos fluxos globais de capital e mercadorias. Em uma onda de fusões e “integrações não amistosas” sem precedentes históricos, os trustes prepararam-se para a última batalha da economia empresarial. Estados e nações desorganizados implodem, as populações empurradas para a loucura da concorrência pela sobrevivência assaltam-se em guerras étnicas de bandos.

Por Grupo Krisis

## O trabalho vai bem

por Maria Ester de Freitas

A crise é do trabalho ou é do emprego? Entre os dois conceitos existe uma diferença essencial que convém esclarecer: o trabalho é a atividade exercida, realizada; o emprego é o posto, a ocupação profissional.

A confusão comum entre os dois conceitos gera uma outra, relacionada à questão: é possível existir trabalho sem emprego? Para essa pergunta a resposta é sim, e não faltam evidências: temos aí um monte de máquinas substituindo energia humana

e realizando o trabalho pesado.

Os ciclos de inovação tecnológica são cada vez mais curtos, o que significa mudança constante nos patamares de produtividade. A visão de um mundo tecnológico, que libere o homem do trabalho pesado para o gozo da vida, sempre foi uma utopia que parece desafiar a capacidade criadora do homem. Porém, quanto mais pensa que se emancipa, mais o homem cria instrumentos para seu próprio controle.

Certamente existe uma grave crise na criação de novos empregos e na manutenção dos já exis-

tentes. Imaginou-se que a redução dos postos de trabalho na indústria seria compensada pela criação de novos postos derivados da expansão do setor de serviços. No entanto, isso não ocorreu. É verdade que surgiram saberes e profissões novas, mas, numericamente, não houve compensação, e nem mesmo os parcos aumentos demográficos foram atendidos.

Nesse contexto de mudanças, o trabalho vai muito bem: mais sofisticado, mais qualificado, mais exigente e mais criativo. Por outro lado, o emprego vai de mal a pior: escasso, mal remunerado, inseguro, ameaçado e volátil. Enquanto isso, continuamos a sonhar com um admirável mundo novo, onde alfas e gamas possam ser felizes com o que fazem, mas às custas de outros.

**Em busca de sobras para alimentar o trabalho, o capital dinamita os limites da economia nacional e globaliza-se em uma concorrência nômade de repressão.**

## O trabalho é domínio patriarcal

Mesmo que a lógica do trabalho e de sua transformação em matéria-dinheiro insista, nem todas as esferas sociais e atividades necessárias deixam-se embutir, sob pressão, na esfera do tempo abstrato. Por isso, surgiu junto à esfera “separada” do trabalho, de certa forma como seu avesso, também a esfera privada doméstica, da família e da intimidade.

Nessa esfera definida como “feminina” restam as atividades numerosas e recorrentes da vida cotidiana que não podem ser, com algumas exceções, transformadas em dinheiro: da faxina à cozinha, passando pela educação das crianças e a assistência aos idosos, até o “trabalho de amor” da dona de casa típica ideal, que reconstrói seu marido trabalhador esgotado e que lhe permite “abastecer seus sentimentos”. A esfera da intimidade, como avesso do trabalho, é declarada pela ideologia burguesa da família como o refúgio da “vida autêntica” – mesmo se, na realidade, ela é, antes, um inferno da intimidade. Trata-se não de uma esfera de vida melhor e verdadeira, mas de uma forma de existência tão reduzida quanto limitada, só que com os sinais invertidos. Essa esfera é ela própria um produto do trabalho, cindida dele, mas só existente em relação a ele. Sem o espaço social cindido das formas de atividade “femininas”, a sociedade do trabalho nunca poderia ter funcionado. Esse espaço é seu pressuposto silencioso e, ao mesmo tempo, seu resultado é específico.

Isso vale também para os estereótipos sexuais que foram generalizados no decorrer do desenvolvimento do sistema produtor de mercadorias. Não é por acaso que se fortaleceu o preconceito em massa da imagem da mulher dirigida irracional e emocionalmente, natural e impulsivamente, ao lado da imagem do homem trabalhador, produtor de cultura, racional e autocontrolado. E também não é por acaso que o auto-adestramento do homem branco para as exigências insolentes do trabalho e para sua administração humana estatal foi acompanhado por seculares e enfurecidas “caças às bruxas”. Simultaneamente a estas, inicia-se a apropriação do mundo pelas ciências naturais, desde já contaminadas em suas raízes pelo fim em si mesmo da sociedade do trabalho e pelas atribuições de gênero. Dessa maneira, o homem branco, para poder “funcionar” sem atrito,

expulsou de si mesmo todos os sentimentos e necessidades emocionais que, no reino do trabalho, só contam como fatores de perturbação.

No século XX, em especial nas democracias fordistas do pós-guerra, as mulheres foram cada vez mais integradas ao sistema de trabalho, mas o resultado disso foi apenas a consciência feminina esquizóide. Pois, de um lado, o avanço das mulheres na esfera de trabalho não poderia trazer nenhuma libertação, mas apenas o mesmo ajuste ao deus-trabalho que traz aos homens. De outro lado, persistiu incólume a estrutura de “cisão”, e assim também as esferas das atividades ditas “femininas”, externas ao trabalho oficial. As mulheres foram submetidas, assim, à carga dupla e, ao mesmo tempo, expostas a imperativos sociais totalmente antagônicos. Dentro da esfera do trabalho, elas ficaram até hoje, em sua grande maioria, em posições mal pagas e subalternas.

Nenhuma luta por cotas para mulheres e oportunidades de carreira femininas inerentes ao sistema pode mudar algo disso. A visão burguesa miserável de “unificação da profissão e família” deixa totalmente intocada a separação de esferas do sistema produtor de mercadorias, e com isso também a estrutura de “cisão” de gênero. Para a maioria das mulheres, essa perspectiva é inimaginável; para a minoria daquelas que “ganham melhor”, ela torna-se uma posição pífida de ganhador no *apartheid* social, na medida em que se pode delegar o trabalho doméstico e a criação dos filhos a empregadas mal pagas – “obviamente”, mulheres.

Na sociedade como um todo, a sagrada esfera burguesa da assim chamada vida privada e da família é, na verdade, cada vez mais minada e degradada, porque a usurpação da sociedade do trabalho exige da pessoa inteira o sacrifício completo, a mobilidade e a adaptação temporal total. O patriarcado não é abolido, mas passa por um asselvajamento na crise inconfessa da sociedade do trabalho. Na mesma medida em que o sistema produtor de mercadorias entra em colapso, as mulheres tornam-se responsáveis pela sobrevivência em todos os níveis, enquanto o mundo “masculino” prolonga as categorias da sociedade do trabalho de maneira simulada.

por Grupo Krisis

## A encruzilhada feminina por Maria Irene Stocco Betiol

Não é difícil concordar com os autores, de que parte significativa da sociedade vive subjugada no mundo atual do trabalho, caracterizado por atividades, em sua maioria, desprovidas de sentido, coativas, desgastantes e sem reconhecimento social. Igualmente fácil é concordar com o “inferno da intimidade”, que a ideologia social do “refúgio da vida autêntica” tentou, ao longo dos séculos, impor às mulheres.

Por outro lado, é questionável a afirmação de que a esfera doméstica, com tarefas inegavelmente fundamentais para o coletivo social, apesar da quase ausência de reconhecimento e de ser atribuída às mulheres, seja decorrente, e ao mesmo tempo o alimento, das atuais formas com que se reveste o trabalho. Sabemos, desde a Antiguidade, que a questão da cidadania feminina nunca foi preocupação da sociedade patriarcal.

Nas sociedades romanas desenvolvidas (século I a.C.), os valores reconhecidos e afirmados eram a conquista, o direito e a cultura. O valor dominante era o *otium* e a exclusão radical do trabalho. O cidadão livre – entenda-se aqui o homem – deveria consagrar seu tempo à cultura, a jogos, política, informações, discursos, encontros com amigos e à guerra; em suma, atividades do mundo público. O trabalho não era denominado *labor*, mas *neg-otium*, ou seja, relacionava-se a atividades para escravos, mulheres, e não se destinava a cidadãos romanos livres.

Já na Atenas dos séculos VI e V a.C., as atividades socialmente aceitas para os homens eram os jogos de guerra e para as mulheres era o trabalho, tal como ilustram as imagens de fiandeiras da época. Assim, as mulheres trabalham desde uma época em que havia indiferença em relação ao trabalho.

Hoje, o trabalho é um engodo para todos, sem distinção. Porém, a situação é ainda mais dramática para as mulheres: um mundo sem trabalho as deixaria com qual alternativa em uma sociedade patriarcal? A volta ao gineceu?

O trabalho no mundo público, com todas as suas limitações, é hoje, para as mulheres, uma transgressão libertadora, pois, como afirma o an-

tropólogo Roberto DaMatta, a casa é o “local onde o tempo não passa e a história raramente bate à porta”.

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

**Maria Ester de Freitas**  
Profa. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP  
Doutora em Administração pela FGV-EAESP  
E-mail: mfreitas@fgvsp.br

**Maria Irene Stocco Betiol**  
Profa. do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da FGV-EAESP  
Doutora em psicologia pela PUC-SP  
E-mail: misbetiol@fgvsp.br



ARMA - TRABALHO COLETIVO, 1997, SEM TÍTULO, ACRÍLICA SOBRE PAPEL

## A dimensão esquecida

A coletânea de Harrison e Huntington mostra o papel da cultura sobre o desenvolvimento econômico e político, sobre as relações de gênero e a promoção de mudanças. Os autores demonstram a força e a influência dessa dimensão, que por muito tempo ficou de fora das preocupações de gestores, políticos e economistas.

por Carlos Osmar Bertero FGV-EAESP



**A cultura importa: os valores que definem o progresso humano**  
Lawrence E. Harrison e Samuel P. Huntington (Orgs.)  
Record, 2002

**A** cultura importa é formado por 22 trabalhos inéditos, distribuídos em sete seções. O agrupamento é em função do tipo de impacto que a cultura pode causar. Há uma seção especial dedicada à “crise asiática”, com capítulos envolvendo valores asiáticos, os diversos caminhos de modernização que têm atingido a Ásia e como fazer negócios naquele continente.

A seção mais longa é a dedicada ao desenvolvimento econômico. Nela encontramos sete capítulos de renomados autores, como David Landes, Jeffrey Sachs e Michael Porter. O que emerge é que a cultura tem importância definitiva para o desenvolvimento econômico. David Landes havia anteriormente se debruçado sobre a mesma questão, em seu livro *Causas da riqueza e da pobreza das nações*.

Todos os autores enunciam com clareza a importância da cultura e afirmam que há culturas que favorecem mais, outras menos e que algumas podem até ser inibidoras do desenvolvimento econômico. O grande exemplo histórico é o próprio Ocidente, que, a partir do final da Idade Média, passou a se distanciar das demais culturas, atingindo o nível de ri-

queza e desenvolvimento de que hoje desfruta.

Landes lembra que, na baixa Idade Média europeia, a China e o mundo islâmico eram mais ricos, mais sofisticados e fonte de imitação pela Europa Ocidental. O distanciamento do Ocidente se deu graças a fatores culturais, como a liberdade para empreender, o respeito à instituição da propriedade privada, o individualismo e a instrumentalização da razão. Os argumentos de Landes em boa medida retomam os tópicos tratados na sociologia por Max Weber.

Por sua vez, Porter observa a importância da cultura nacional para que uma economia tenha empresas competitivas. Segundo ele, a competitividade de uma nação é determinada pela competitividade de suas empresas. O trabalho de Porter está voltado para demonstrar que o país de origem, ou aquele no qual a empresa tem sua sede, é que determina sua competitividade. Empresas que têm origem em economias e culturas mais competitivas, levarão suas características para outros países onde venham a operar.

A seção dedicada ao impacto da cultura sobre o desenvolvimento político con-

têm três capítulos, um de Ronald Inglehart, outro de Francis Fukuyama e o terceiro de Seymour M. Lipset e Gabriel Salma Lenz, sobre corrupção, cultura e mercados. Essa seção é a que possivelmente contém os trabalhos de melhor qualidade acadêmica.

O trabalho de Inglehart utiliza uma base de dados do World Value Survey, que inclui 50 sociedades. Tal fonte usa a classificação de culturas enunciada por Samuel Huntington em seu texto *O choque de civilizações* e demonstra que existe uma clara associação entre regimes democráticos e desenvolvimento econômico. Todavia, isso não implica uma relação mecânica. Ou seja, dado o desenvolvimento econômico, segue-se um desenvolvimento político na linha da democracia representativa. Na verdade, formas de poder e regimes de governo que precedem um surto de crescimento econômico tendem a prevalecer ainda por algum tempo. O caso da China seria hoje o mais ilustrativo, na medida em que se tem um país que apresenta elevadas taxas de crescimento, mas que mantém um sistema político autoritário.

O texto é oportuno por diversas razões. Durante toda a segunda metade do século XX o crescimento econômico foi tratado a partir de uma perspectiva quase que exclusivamente econômica. Atualmente se reconhece que a questão econômica é importante demais para ser entregue apenas aos economistas. Dessa forma, a retomada do debate, trazendo as perspectivas da antropologia, da história e de outras ciências sociais, tem como efeito imediato seu enriquecimento e a abertura de novas possibilidades de diálogo.

Quando se fazem análises culturais, uma questão particularmente delicada é a dos valores, o que toca no dilema tradicional das ciências sociais. No limite, até que

ponto tais ciências podem ser vistas como apoiadas em juízos de fato e até que ponto se admite, ou mesmo se advoga, que elas envolvem obrigatoriamente juízos de valor? Falar sobre culturas e compará-las, relacioná-las com desenvolvimento econômico, político, social e questões de gênero equivale a julgar culturas, ou seja, a entrar em um universo claramente de valores. O pluralismo, bem como a hoje valorizada “correção política”, impediria que se o fizesse.

Mas, na verdade, rodamos em círculos, porque mesmo os que advogam a chamada neutralidade científica ou o pluralismo, ao fazê-lo, estão implicitamente adotando valores. Portanto, acho que não há razões para que se mantenha um falso pudor científico e se reconheça que de fato a cultura importa. Mesmo que estejamos “incorretos”, estaremos em boa companhia no mundo das ciências sociais.

---

Carlos Osmar Bertero

Chefe do Depto. de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP

Ph.D. in Business Administration pela Cornell University

E-mail: cbertero@fgvsp.br

*“Durante toda a segunda metade do século XX, o crescimento econômico foi tratado de uma perspectiva quase que exclusivamente econômica. Atualmente se reconhece que a questão econômica pode ser importante demais para ser entregue apenas aos economistas.”*



## Respeito em evidência

É possível a existência de respeito em uma sociedade formada por indivíduos tão desiguais e diferentes? Richard Sennett propõe, neste livro, uma reflexão sobre a centralidade do respeito na formação da identidade e de um relacionamento saudável, maduro e equilibrado com o outro nos dias de hoje.

por Ana Paula Paes de Paula IFCH-Unicamp



**Respect**  
Richard Sennett  
WW Norton, 2003

**C**ontinuando com sua linha de análise das questões sociais a partir da perspectiva do indivíduo, desta vez Richard Sennett toma o respeito como ponto de partida para uma discussão sobre as desigualdades e diferenças sociais. Utilizando suas próprias experiências para tratar de problemas sociais mais amplos, o livro assume interessantes traços autobiográficos.

Seu questionamento é bem direto: é possível estabelecer o respeito em uma sociedade formada por indivíduos tão desiguais e diferentes? Na visão de Sennett, o respeito envolve a mutualidade – que abrange *status*, prestígio, reconhecimento e honra social – e o amor próprio – que implica o estabelecimento de um padrão ideal de comportamento para si mesmo, além da preservação da integridade física e da dignidade social, assumindo uma importância fundamental para a formação do *self* e para a consolidação das relações sociais.

Sennett também demonstra que o respeito envolve reciprocidade e harmonia, evidenciando o quanto pode ser difícil o estabelecimento do respeito

entre os indivíduos, diante das diferenças comportamentais e das desigualdades sociais.

Na segunda parte do livro, o autor procura descrever as formas de o indivíduo obter respeito em nossa sociedade, demonstrando que isso ocorre por meio do desenvolvimento de talentos e habilidades, da conquista da auto-suficiência econômica e da compaixão, que é definida como o respeito pelos outros. O autor também demonstra que essas formas de se obter respeito podem ser distorcidas e convertidas em desigualdades entre os indivíduos.

A diferença de talentos pode ser utilizada como forma de inferiorizar as pessoas que não atingiram o mesmo padrão dos mais dotados, além de servir de justificativa para direcionar mais recursos para os mesmos. A valorização da auto-suficiência econômica, por sua vez, tende a transformar a dependência em algo aviltante e infantilizador, alargando as diferenças sociais e dificultando a valorização da autonomia individual. Vale destacar que a autonomia individual é descrita como a capacidade que cada um tem para se singularizar como indivíduo, ou

seja, de se tornar alguém com identidade própria, merecendo um tratamento de igual para igual.

Na terceira parte do livro, Sennett faz uma crítica à política da chamada “terceira via”, defendendo o antigo *welfare state*. Para o autor, a desinstitucionalização do *welfare state* baseia-se na crítica contemporânea às instituições rígidas do trabalho e da política e na crença de que as comunidades podem ser mais úteis às pessoas do que as burocracias. Tais visões, no entanto, estariam equivocadas, pois a flexibilização organizacional se tornou mais totalizante que a própria burocracia e o voluntariado das comunidades implica uma solidariedade social que aprofunda desigualdades e perde de vista a autonomia individual.

Na sua visão, a imagem da burocracia como o modelo impessoal fordista não descreve adequadamente a experiência da burocracia nas instituições do *welfare state*. Quando se preservava a base de igualdade e os benefícios sociais eram tratados como um direito, a burocracia era capaz de estruturar o respeito mútuo. O problema era a dificuldade de conciliar dependência econômica e autonomia individual: a burocracia equivocava-se quando, em nome de minimizar o risco social, colocava em risco a identidade dos indivíduos.

Na quarta parte do livro, Sennett resgata estudos antropológicos para mostrar como as ações que estabelecem o respeito estão relacionadas à construção do caráter das pessoas. Analisando os rituais de algumas tribos, o autor demonstra que a reciprocidade e a troca são os fundamentos do respeito mútuo, pois moldam o caráter huma-

no tornando os indivíduos abertos a idéias e sentimentos sugeridos pelas outras pessoas.

Sennett encerra o livro fazendo uma crítica à geração de 60, que, ao tratar radicalmente as estruturas burocráticas como inimigas, permitiu o enfraquecimento das instituições. Para o autor, a comunidade não tem como dar conta do papel do Estado na diminuição das desigualdades, pois a realidade vem comprovando que apenas a boa vontade e a improvisação não criam o comprometimento necessário para uma expressiva mudança social. Segundo Sennett, a igualdade se baseia na autonomia individual; logo, o problema fundamental de nossa sociedade é estabelecer o respeito entre os diferentes e desiguais.

Essas e outras provocações tornam o livro uma leitura recomendada para todos aqueles que não se cansam de questionar os rumos da sociedade contemporânea.

---

Ana Paula Paes de Paula  
Pós-doutoranda em Administração pela FGV-EAESP  
E-mail: appaula@uol.com.br

*“Sennett demonstra que o respeito envolve reciprocidade e harmonia, evidenciando o quanto pode ser difícil o estabelecimento do respeito entre os indivíduos, diante das diferenças comportamentais e das desigualdades sociais.”*