



Vol. 17 - Nº 2 - Abr/Jun 1982 - Cr\$ 350,00

revista de

ADMINISTRAÇÃO

Publicação Trimestral do Instituto de Administração da FEA-USP

ARTIGOS

Marketing Cooperativo:
Algumas considerações sobre os consórcios como alternativa para a exportação
Angela Schmidt 5

Aspectos fundamentais de negociações em Mercados Futuros
Ney Roberto Ottoni de Brito 13

Características comportamentais e variáveis organizacionais: um estudo brasileiro
Cecília Whitaker Bergamini 35

A contabilização de recursos humanos como instrumento gerencial
– Um estudo exploratório
Eunice Lacava Kwasnicka 51

Aspectos intangíveis da consultoria em administração
Cléber Aquino 60

Sugestões para análise do cargo e emprego do tempo de dirigentes
de pequenas ou médias empresas
Hélio Janny Teixeira 73

NOTAS E COMUNICAÇÕES

O ensino de administração na Europa
Cléber Aquino 81

A viabilidade das empresas multinacionais no ambiente empresarial brasileiro:
Algumas observações
Sérgio Baptista Zaccarelli 87

O esforço tecnológico na grande empresa estatal
Erno I. Paulinyi e Celso D. Costa 90

RESENHA DE LIVROS 96

SERVIÇO AO LEITOR 103

**MESTRADO EM
ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

PROCESSO DE SELEÇÃO

O Processo de Seleção ao Curso de Mestrado em Administração e Contabilidade para o ano letivo de 1983, para as Unidades de Ensino abaixo relacionadas obedecerá ao seguinte calendário.

DATA	EVENTO
30/08	Abertura das Inscrições
30/09	Encerramento das Inscrições
30/10	Aplicação do Teste
15/12	Último dia para Divulgação dos Resultados

Informações poderão ser obtidas nos seguintes programas participantes:

- Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia e Administração
Departamento de Administração
Curso de Mestrado em Administração
Processo de Seleção 1983
Caixa Postal 11.498
- Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia e Administração
Departamento de Contabilidade e Atuária
Curso de Mestrado em Contabilidade
Processo de Seleção de 1983
Caixa Postal 11.498
- COPPEAD Caixa Postal 68514 Rio de Janeiro, RJ.
- EBAP – Praia do Botafogo, 190 5º andar RJ.
- UFRS – Av. João Pessoa, 52 4º andar, Porto Alegre R.S.

CUPOM DE ASSINATURA – 1982

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

- 1 ano (4 edições) Cr\$ 1.600,00
 2 anos (8 edições) Cr\$ 2.800,00

Desejo receber os nºs anteriores abaixo assinalados com X, pelo preço de Cr\$ 500,00 cada exemplar.

- Vol. 13.3 Vol. 13.4 Vol. 14.1 Vol. 15.1 Vol. 15.2 Vol. 15.3
 Vol. 15.4 Vol. 16.1 Vol. 16.2 Vol. 16.3 Vol. 16.4 Vol. 17.1

pelo que anexo cheque nº _____ Banco _____
_____ ou Vale Postal nº _____ nominal ao Fundo de
Pesquisa do Instituto de Administração FEA-USP

Nome _____

Endereço Residencial ou Caixa Postal _____ Telefone _____

Cep _____ Cidade _____ Estado _____

Organização em que Trabalha _____ Cargo _____

Endereço Comercial ou Caixa Postal _____ Telefone _____

Cep _____ Cidade _____ Estado _____

Remessa para Residência Data ____ / ____ / ____

Organização

Assinatura

Atenção: favor preencher todas as informações

CUPOM DE ASSINATURA – 1982

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

- 1 ano (4 edições) Cr\$ 1.600,00
 2 anos (8 edições) Cr\$ 2.800,00

Desejo receber os nºs anteriores abaixo assinalados com X, pelo preço de Cr\$ 500,00 cada exemplar.

- Vol. 13.3 Vol. 13.4 Vol. 14.1 Vol. 15.1 Vol. 15.2 Vol. 15.3
 Vol. 15.4 Vol. 16.1 Vol. 16.2 Vol. 16.3 Vol. 16.4 Vol. 17.1

pelo que anexo cheque nº _____ Banco _____
_____ ou Vale Postal nº _____ nominal ao Fundo de
Pesquisa do Instituto de Administração FEA-USP.

Nome _____

Endereço Residencial ou Caixa Postal _____ Telefone _____

Cep _____ Cidade _____ Estado _____

Organização em que Trabalha _____ Cargo _____

Endereço Comercial ou Caixa Postal _____ Telefone _____

Cep _____ Cidade _____ Estado _____

Remessa para Residência Data ____ / ____ / ____

Organização

Assinatura

Atenção: favor preencher todas as informações

Após preencher o cupom de Assinatura no Verso, enviar para:

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO FEA-USP
Caixa Postal 11498 – CEP 05508
São Paulo – SP

Após preencher o cupom de Assinatura no Verso, enviar para:

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO FEA-USP
Caixa Postal 11498 – CEP 05508
São Paulo – SP



Revista de Administração

Publicação trimestral do Instituto de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

Diretor:
Sérgio Baptista Zaccarelli
Universidade de São Paulo

Editor:
José Augusto Guagliardi
Universidade de São Paulo

Editor Assistente:
José Afonso Mazzon
Universidade de São Paulo

CONSELHO EDITORIAL

Ruy Aguiar da Silva Leme
Depto. de Administração
Universidade de São Paulo

Sérgio Baptista Zaccarelli
Depto. de Administração
Universidade de São Paulo

Paulo Mattos de Lemos
COPPEAD – Programa Pós-Grad. Adm. Universidade Federal do Rio de Janeiro

Roberto Eugene Appy
Jornal O Estado de S. Paulo

Francisco Pedro de Souza
Programa de Pós-Graduação em Adm. Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Sérgio de Iudícibus
Depto. de Contabilidade e Atuária
Universidade de São Paulo

José Osório dos Reis
Faculdade de Administração e Contabilidade
Universidade Federal da Bahia

Jairo Simon da Fonseca
Depto. de Administração
Universidade de S. Paulo

CONSELHO TÉCNICO

Professores do Departamento de Administração da FEA/USP

Professores do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP

SECRETARIA EDITORIAL:
Hermínia A. G. Bernardi
Noemi Ruiz Alfonso

EQUIPE TÉCNICA:
José Paulo G. Hernandez
Daniel O. Protta
Magaly E. V. Araujo
Paulo Cesar Protellada

Mudança de endereços e outras correspondências devem ser enviadas para REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO – A/C Secretaria Editorial – Instituto de Administração da FEA/USP – Caixa Postal 11.498 São Paulo – CEP 05508 – Telefone: (011) 212-3080

DIREITOS E PERMISSÃO DE UTILIZAÇÃO

As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores. Todos os direitos reservados ao IA/USP. É permitida a publicação de trechos e de artigos, com autorização prévia e identificação da fonte

		Brasil	Exterior
Assinatura da Revista:	1 ANO	Cr\$ 1600,00	US\$ 15
	2 ANOS	Cr\$ 2800,00	US\$ 30
Números Avulsos:		Cr\$ 500,00	US\$ 5
Números Atrasados:	O valor correspondente ao último número editado.		

Produção Gráfica, Editorial, Composição e Arte: ZMC2 - Prom. Prop. Publ. Ltda. - Fone: 210-0502

Registrada no Serviço de Censura Federal sob nº 1766 – P. 209/73

CATÁLOGO INTERNACIONAL DE PERIÓDICOS BL ISSN 0080 - 2107

Revista de Administração do IA-USP	São Paulo	Vol. 17(2)	pág. 1 120	Abr/Jun. 1982
------------------------------------	-----------	------------	------------	---------------

COMO ENVIAR ARTIGOS PARA PUBLICAÇÃO NA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

A Revista de Administração é editada trimestralmente, em março, junho, setembro e dezembro.

O principal objetivo da Revista é o de publicar trabalhos teóricos, práticos e de pesquisas, desenvolvidos em Administração. Para isto ela está aberta a professores, estudantes e praticantes de Administração nas empresas privadas e em órgãos governamentais.

A redação dos artigos deve ser em português, em estilo claro e conciso, exceto casos excepcionais a serem considerados pela direção da Revista

Além da profundidade, escopo e clareza das idéias apresentadas, os artigos são analisados pela sua acessibilidade aos leitores da Revista: professores de administração, executivos, estudantes de graduação e pós-graduação em administração e estudiosos dos problemas administrativos.

Os artigos a serem submetidos à apreciação para publicação devem apresentar as seguintes características:

1. o artigo deve ser INÉDITO, não tendo sido enviado a outro órgão para publicação;
2. os textos deverão ser datilografados em papel branco, tamanho ofício, sem timbre;
3. em página separada do texto, deverá ser apresentado o nome completo do(s) autor(es), acompanhado de um breve curriculum vitae, relatando experiência profissional e/ou acadêmica;
4. deverá ser anexado em página separada, um resumo em português (síntese), em torno de 50 palavras;
5. todas as referências deverão ser citadas no texto;
6. a bibliografia deve ser apresentada em folha separada em ordem alfabética;
7. o artigo deve ser enviado em 4 vias, pois o mesmo será remetido para análise a pelo menos quatro conselheiros sendo dois do conselho técnico e dois do conselho editorial.
8. todos os artigos são avaliados pelos conselheiros pelo sistema "BLIND REVIEW" ou seja, o autor do artigo não é do conhecimento dos conselheiros em nenhum momento do processo de avaliação.

Os artigos devem ser encaminhados para o seguinte endereço:

Secretaria Editorial
Revista de Administração – Sala AS-30
Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo
Caixa Postal 11498 – CEP 05508 – São Paulo – SP

MARKETING COOPERATIVO: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE OS CONSÓRCIOS COMO ALTERNATIVA PARA A EXPORTAÇÃO

Angela Schmidt

Professora de Marketing do COPPE/UFRJ

O estudo analisa, com base em dados do período 1976/78, os consórcios de exportação no setor de móveis. Os resultados deste trabalho mostraram a ocorrência de dificuldades nas áreas comportamentais e de lucratividade neste tipo de organização. São sugeridas políticas a nível de governo para tentar sanar o problema.

INTRODUÇÃO

As organizações de marketing cooperativo para exportação constituem-se numa forma intermediária entre a exportação direta e a exportação indireta (Keegan, 1976; Fayerweather, 1970).

Pode-se considerar essas organizações como forma de exportação indireta, na medida em que funcionam como uma espécie de intermediário, não se constituindo em parte da organização de marketing do fabricante; e como forma de exportação direta, na medida em que algum controle administrativo pode ser exercido pelo fabricante. Há diversas formas que o marketing cooperativo pode assumir, desde a simples cooperação informal, pelo uso, por exemplo, de representantes comuns no exterior, como forma de reduzir os custos de distribuição através de economias de escala, até a formação de um consórcio ou cooperativa de exportação.

Este trabalho preocupa-se justamente em analisar o problema das organizações de mar-

keting cooperativo para exportação no Brasil, com base em pesquisa de campo realizada de 1976 a 1978.

A primeira etapa consistiu no estudo do caso da indústria brasileira de móveis, caracterizando-se como um estudo exploratório. Foram realizadas entrevistas em profundidade com executivos de topo de empresas exportadoras de móveis, procurando-se identificar os principais fatores associados ao problema. A segunda etapa consistiu numa pesquisa através de questionário estruturado, aplicado a uma amostra probabilística de 153 empresas exportadoras de manufaturados, extraída de uma lista exaustiva obtida na CACEX. Todas as empresas constantes da amostra caracterizavam-se por serem empresas privadas, com pelo menos 90% de capital nacional.

OS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

A crescente atenção dada ao conceito de consórcios de exportação, em diversos países

do mundo, reflete a importância que esse canal vem assumindo, pelas suas características especiais.

A escassa literatura existente sobre o assunto, por outro lado, tem dificultado o maior conhecimento e avaliação do papel do marketing cooperativo na expansão das exportações. A esse respeito, cita-se o trabalho desenvolvido pelo International Trade Center, da UNCTAD/GATT (1973).

Os consórcios de exportação não se constituem, a rigor, em um conceito novo. No Brasil, como em outros países, marketing cooperativo vem sendo exercido, há bastante tempo, pelas empresas agrícolas, através da formação de cooperativas que atuam primordialmente na distribuição dos produtos, tanto para o mercado interno como para o mercado externo, exercendo ainda outras funções, tais como compra de sementes, aluguel de equipamentos, etc. Entretanto, embora este conceito seja bastante antigo, sua aplicação a produtos manufaturados tem sido enfatizada apenas recentemente.

De uma forma geral, os consórcios de exportação podem ser definidos como uma associação entre empresas independentes, com o objetivo de desenvolverem, em conjunto, suas atividades de exportação.

Os consórcios de exportação vêm sendo usados em diversos países do mundo, com menor ou maior grau de sucesso. Entre os países subdesenvolvidos em que foram adotados, podem-se citar a Argentina, a Índia, a Colômbia, o Quênia, o Brasil. Entre os países desenvolvidos, merecem destaque a Suécia e Israel.

O que têm em comum as empresas desses países? Claramente, o porte pequeno ou médio de grande parte das empresas é um fator comum na adoção de organizações de marketing cooperativo para exportação (UNCTAD/GATT, 1973; INTAL, 1975).

Um dos principais problemas enfrentados hoje por grande número de países, subdesenvolvidos ou não, para expandir suas exportações, é o grande número de pequenas e médias empresas industriais, que carecem de pessoal qualificado e com experiência em exportação, e que além disso, não dispõem de

produtos cujos padrões de qualidade atendam às exigências do mercado internacional. Aliados a esses fatores, a falta de informações sobre mercados externos, os horizontes de negócios restritos, e a falta de mentalidade exportadora da gerência contribuem para vedar o acesso dessas empresas ao mercado internacional.

E, no entanto, como é o caso do Brasil, há uma crescente necessidade de mobilizar essas empresas para a atividade de exportação, pela pressão das próprias necessidades de importação, não só de bens de capital, exigidos pelo processo de substituição de importações, como de insumos básicos como o petróleo, de que grande parte desses países são carentes.

Muitos são os benefícios advindos das organizações de marketing cooperativo para exportação.

Para o país, o principal benefício obtido é o aumento efetivo das exportações, pela canalização, para o mercado externo, da produção de empresas já existentes, que dificilmente exportariam de outra forma. Além disso, a organização cooperativa permite utilizar com maior eficácia os escassos recursos gerenciais disponíveis. Entre outros benefícios, alinha-se ainda a melhoria dos produtos locais, não apenas aqueles produzidos pelas empresas participantes do consórcio, pela melhoria nas técnicas de produção, introdução de melhores equipamentos e maior atenção ao planejamento e controle da produção, como também por efeitos dentro do mercado interno, forçando muitas vezes a concorrência a melhorar também seus produtos. Além desses, salientam-se ainda os benefícios de diversificação e sofisticação da linha de produtos, e a óbvia obtenção das vantagens de escala, quer na comercialização, quer no atendimento a encomendas conjuntas.

Para a empresa individual, as vantagens de participar em uma organização de marketing cooperativo são ainda maiores, confundindo-se, na maioria das vezes, com os próprios benefícios da exportação. Entre esses benefícios, destacam-se: a facilidade de penetração em novos mercados, o acesso a novos tipos de compradores, a redução do risco através

da diversificação de negócios, a redução de flutuações sazonais nas vendas, a tendência à redução dos custos de produção através da expansão da demanda pelo consórcio, a acumulação de *know-how* em marketing internacional, o maior poder de barganha com os intermediários, o fortalecimento de sua posição dentro da indústria, menores custos de *overhead* do que na exportação direta e maior controle do que na exportação indireta.

Diante de tais vantagens, cabe indagar por que essas organizações ainda são tão incipientes, inclusive no Brasil, apesar dos esforços dos governos nacionais em promovê-las?

A análise de diversos casos de experiências em todo o mundo permitiu levantar alguns dos motivos que dificultam o estabelecimento de consórcios de exportação (UNCTAD/GATT, 1973; Brasil Export, 1977; Daemon, 1979).

Alguns dos motivos que se sobressaem a partir desta análise são os problemas de financiamento, as discrepâncias no tamanho das empresas, as dificuldades devidas a linhas de produto competitivas, o temor quanto à segurança de informações que as empresas-membros consideram confidenciais, a incerteza quanto a mudanças futuras nas empresas participantes, a escassez de talento gerencial e de marketing para gerir as operações e os problemas de identidade das empresas participantes *versus* a imagem do grupo.

A EXPERIÊNCIA DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE MÓVEIS

A indústria brasileira de móveis caracteriza-se por ser constituída basicamente por pequenas e médias empresas de capital exclusivamente nacional. Segundo os entrevistados, a capacidade ociosa dessas empresas variaria de 10% a mais de 50% da capacidade instalada. Predominam tipicamente as empresas familiares, em que a direção é exercida pelos proprietários, sendo as decisões bastante centralizadas. A forma jurídica mais comum seria a de sociedade por quotas de responsabilidade limitada. Ainda segundo os executivos

entrevistados, a grande maioria dessas empresas objetiva apenas sobreviver no mercado. Quanto ao grau de inovação, na maior parte dessas empresas não há inovação, de fato, a não ser cópias, geralmente sem ser sob licença do fabricante, e modificações de produtos já existentes. No que se refere ao equipamento disponível, há nitidamente dois grupos de empresas: um grupo que, beneficiando-se de facilidades obtidas para importação de máquinas e equipamentos, modernizou suas fábricas, tornando-se intensivo em capital, e um outro grupo, onde se encontram praticamente todas as empresas pequenas e médias do setor, que possui maquinaria obsoleta, sendo intensivo em mão-de-obra.

Em geral, as empresas do setor, inclusive as grandes, carecem de informações, tendo sido citadas as seguintes: informações sobre potencial do mercado interno, participação das empresas no mercado, características de consumo e hábitos dos consumidores, demanda por tipo/categoria de produto, tendências do mercado, e relações com a indústria imobiliária e a indústria de lazer.

Os principais problemas enfrentados na área de produção são a falta de mão-de-obra especializada e os problemas com a qualidade da matéria-prima. Queixam-se os fabricantes de que recebem matéria-prima de qualidade irregular, o que afeta diretamente os padrões de qualidade do produto final. Além disso, apontam o problema de que um número muito pequeno de fornecedores domina o mercado de algumas matérias-primas utilizadas pela indústria, o que reduz consideravelmente o poder de barganha dos fabricantes. Um dos principais efeitos deste controle de mercado dos fornecedores é a falta de pontualidade na entrega das mercadorias, em função de atrasos no fornecimento da matéria-prima, o que foge ao controle do fabricante, que não dispõe de outros fornecedores a que recorrer.

A indústria de móveis é profundamente vulnerável a retrações no mercado consumidor, provocadas por problemas como diminuição nos prazos de crédito ao consumidor, política anti-inflacionária do governo, etc. Por esse motivo, a indústria está sujeita a

crises periódicas, sendo elevado o número de falências e concordatas no setor. Dificuldades para obtenção de crédito, custos elevados para obtenção de financiamento, carência de capital de giro, são algumas das facetas dessas crises.

A breve análise dos problemas enfrentados pela indústria de móveis que fizemos, em particular a grande vulnerabilidade a crises no mercado interno, sem dúvida parecem indicar que a exportação seria uma alternativa estratégica para o setor. Contudo, à exceção de algumas empresas que exportam valores reduzidos, a exportação de móveis não possui significado maior na pauta de exportações brasileiras.

O mercado internacional de móveis, especialmente o de móveis de madeira, cresce rapidamente, em particular nos países em desenvolvimento (UNCTAD/GATT, 1974/75).

Além disso, os países em desenvolvimento são grandes exportadores de madeira em bruto. Ora, sendo a indústria de móveis, de forma geral, do tipo *labour intensive*, e aliando-se a isso a disponibilidade local de matéria-prima, os custos de investimento relativamente baixos, e a crescente demanda nos países desenvolvidos por este produto, é de estranhar o fato de que as exportações de móveis não tenham maior expressão em nossa pauta de exportações. Outro fator de importância é que a maioria dos países industrializados dão hoje tratamento preferencial à importação de móveis de madeira, sob o sistema geral de preferências.

Os principais problemas enfrentados pela indústria brasileira de móveis, para exportação de seus produtos, são, segundo os executivos entrevistados:

- Custo elevado de frete — Como a maioria dos móveis brasileiros não são desmontáveis, sua exportação implica em altos custos de frete, em função do volume;
- Padrões de qualidade abaixo das exigências do mercado internacional;
- Adequação dos produtos às condições climáticas do país importador — Os móveis de madeira e de couro, particularmente, são sensíveis a mudanças climáticas, do clima

tropical para o clima frio, exigindo um tratamento adequado das matérias-primas;

- Falta de informações sobre mercados externos, preços, características dos produtos (*design/acabamento*), e das normas comerciais nos países importadores;

- Problemas com o *design* do produto — A grande maioria das empresas brasileiras fabricam produtos que são cópias de produtos fabricados em outros países, porém sem licença dos fabricantes originais, o que veda seu acesso ao mercado internacional;

- Falta de estrutura administrativa para exportação;

- Problemas de controle de qualidade.

Uma análise ainda que superficial dos problemas indicados acima, aliada às características e problemas da indústria no mercado interno indica que a formação de consórcios de exportação seria de grande interesse para esses fabricantes, na medida em que o consórcio poderia lidar mais facilmente com esses problemas do que os fabricantes individualmente.

Na verdade, a indústria de móveis assistiu a diversas tentativas de agrupamento para a exportação.

Em 1973, por exemplo, em uma feira internacional em Berlim, sob a promoção do Itamaraty, os expositores brasileiros de móveis receberam uma série de pedidos para serem atendidos mensalmente, mas que não puderam aceitar, pois os pedidos feitos superavam sua capacidade anual de produção. Voltando ao Brasil, esses expositores se reuniram, com o objetivo de criar uma empresa à parte, em torno de um *design* específico para uma sala de jantar, a ser produzida e exportada. O projeto não chegou sequer a ser estruturado, devido a que os empresários participantes não chegaram a um acordo sobre quem ocuparia a presidência da nova empresa a ser criada.

Em 1974, foi feita uma nova tentativa de estabelecer um consórcio de exportação para a indústria de móveis, participando cerca de dez empresas, entre as mais destacadas do setor. O objetivo era constituir uma sociedade americana, em que as firmas seriam acionistas, realizando venda direta ao público,

sem intermediários, de forma a minimizar o problema do preço dos móveis brasileiros no mercado americano, pela eliminação dos intermediários. O objetivo financeiro seria o *break-even*, ou a obtenção de um lucro mínimo. Seria utilizada, como é prática comum no mercado americano, *show-rooms*, para exposição e venda dos produtos brasileiros.

Quando a minuta do contrato social foi levada à discussão, em uma tumultuada reunião em dezembro de 1974, em que participava, inclusive, um membro da CACEX, a metade dos participantes abandonou a reunião, e o projeto foi encerrado.

Os principais motivos indicados a *posteriori* para o fracasso desta tentativa de organização de um consórcio de exportação, por executivos que participaram daquela reunião, foram:

— Conflito de interesses entre os dirigentes das empresas, que se cristalizou na disputa pela direção da nova sociedade. Alguns executivos argumentaram que a natureza familiar das empresas participantes seria um fator a influir negativamente na possibilidade de chegar-se a um acordo no que se refere à direção do consórcio. Argumentavam esses executivos que possivelmente em empresas cuja direção fosse profissional, os interesses das empresas se sobreporiam às vaidades pessoais;

— Definição da linha de produtos a ser oferecida pelo consórcio no mercado americano, e de que produtos específicos cada firma participante deveria produzir. Como a maioria das empresas participantes produzia uma ampla linha de produtos, não se conseguiu chegar a um acordo. Além disso, havia algumas firmas que produziam móveis de escritório, enquanto que a maioria produzia móveis para residência, que são vendidos, nos EUA, por distintos canais, o que obrigaria à existência de duas divisões dentro do consórcio, para atender a esses dois mercados;

— Insuficiência de informações no que se refere ao mercado americano, e em consequência, à viabilidade do próprio consórcio;

— Deficiência de planejamento para a criação do consórcio. Quando os participantes se

sentaram à mesa de reuniões, apenas os aspectos jurídicos haviam sido suficientemente estudados;

— Finalmente, a falta de confiança entre os participantes do consórcio gerou problemas quanto à segurança das informações que deveriam circular entre os membros do consórcio.

Entrevistas realizadas em 1976 com altos executivos da indústria de móveis, indicaram uma visão pessimista destes no que se refere à possibilidade de constituir um consórcio de exportação nesta indústria. Indicavam, como maiores impecilhos à formação e sucesso de um consórcio, a animosidade entre os dirigentes, a falta de entrosamento entre as empresas do ramo e a necessidade de nivelar disparidades entre os membros no que se refere a qualidade, *design*, técnica, estrutura produtiva, volume de produção, tipo de produto, filosofia de vendas e mentalidade empresarial. Consideravam eles que nem mesmo o fato de que a maioria das empresas não estava equipada para enfrentar os riscos e as exigências da exportação contribuiria para uma tentativa bem sucedida de agrupamento para exportação, exceto talvez a longo prazo.

Os executivos divergiam quanto à forma ideal de organização de um consórcio. Alguns consideravam que este deveria assumir a forma de uma sociedade em que as empresas-membros seriam acionistas; outros consideravam mais viável a criação de um órgão associado ao sindicato, onde, além das empresas participantes, haveria outros membros como, por exemplo, representantes de órgãos do governo ligados à promoção de exportações.

Entre as atividades a serem desenvolvidas pelo consórcio, estavam todos de acordo no que se refere a atividades informativas (estudo de mercados, de demanda, tipos de produto, qualidade exigida, *design*, etc.); a atividades de contatos de venda no exterior (localizar compradores, intermediários, etc.); à criação de um esquema de comercialização no exterior; a atividades administrativas (cobrindo os aspectos burocráticos, inclusive a cobrança); a aspectos educativos (como esclarecimentos quanto à processos de expor-

tação); e à participação comum em feiras, amostras, etc.

Houve menos acordo no que se refere à atuação técnica do consórcio (orientação quanto à qualidade, *design*, embalagem e processos de produção).

Apesar disso, os executivos acreditavam, em geral, que a indústria de móveis não estava ainda madura para o conceito, por falta de mentalidade empresarial.

Em 1978, a indústria de móveis assistia ainda a novas tentativas de formação de consórcios.

A EXPERIÊNCIA DOS EXPORTADORES BRASILEIROS EM MARKETING COOPERATIVO

O estudo realizado junto à amostra probabilística de 153 empresas exportadoras de produtos manufaturados teve dois objetivos principais. O primeiro consistia em determinar o grau de participação dessas empresas em atividades cooperativas para exportação; o segundo seria determinar até que ponto as empresas exportadoras estariam participando de consórcios, ou de tentativas de organizá-

los, assim como identificar casos em que esses consórcios ou tentativas teriam fracassado, e porque.

Grau de Participação das Empresas em Atividades Cooperativas para Exportação

Os resultados obtidos, constantes da tabela 1, indicam que uma série de atividades são pouco praticadas, em conjunto, pelas empresas brasileiras exportadoras de manufaturados, tais como:

- uso de uma mesma marca no exterior (1%);
- desenvolvimento de novos produtos para exportação em conjunto (2%);
- compras conjuntas de matérias primas (3%);
- propaganda conjunta no exterior (6%);
- catálogos conjuntos para o exterior (6%);
- atendimento a uma mesma encomenda (8%);
- pesquisa de mercado em conjunto no exterior (11%);

Entre as trinta e três empresas que já desenvolveram pelo menos uma dessas atividades, mais da metade são empresas que ou

Tabela 1

GRAU DE PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS EM ATIVIDADES COOPERATIVAS PARA EXPORTAÇÃO

ATIVIDADES	Nunca		Pouco ou Razoavelmente Freqüente	Frequente ou Muito Freqüente
	Nº de Empresas	%	Nº de Empresas	Nº de Empresas
Troca de informações e experiência	107	70	31	15
Compras conjuntas de matéria prima	149	97	3	1
Atendimento a uma mesma encomenda	141	92	9	3
Pesquisa de mercado em conjunto no exterior	136	89	14	3
Propaganda conjunta no exterior	144	94	6	3
Catálogos conjuntos para o exterior	143	94	7	3
Desenvolvimento de novos produtos em conjunto	150	98	1	2
Mesma marca no exterior	151	99	1	1
Participação conjunta em feiras e exposições	117	77	24	12
Representante comum no exterior	120	78	16	17
TOTAL	153	100		

participam atualmente de consórcios, ou já participaram de algum, ou, ainda, participaram de tentativas de organizá-los.

Três atividades, no entanto, parecem ser realizadas em conjunto, com maior frequência, pelas empresas exportadoras de manufaturados:

- uso de um mesmo representante no exterior (22%);
- participação conjunta em feiras e exposições (23%);
- troca de informações e experiência (30%).

Deve-se observar, porém, que essas três atividades diferem substancialmente das demais. O uso de um mesmo representante no exterior pode dever-se, por exemplo, a que esses mesmos representantes procurem outras empresas para completar suas linhas de produto com outros produtos que não concorram entre si. A participação conjunta em feiras ou exposições ocorre, geralmente, devido a convites feitos pelo Itamaraty para participação em amostras especializadas. Finalmente, a troca de informações e experiência é, sem dúvida, a menos formal de todas as atividades cooperativas. Essas três atividades não requerem, contrariamente às anteriores, um compromisso, por parte das empresas, de cooperação.

Participação em Consórcios e Tentativas de Organização

No que se refere à participação das empresas brasileiras exportadoras de manufaturados em consórcios de exportação, ou em tentativas de organizá-los, obteve-se os seguintes resultados:

- 4% das empresas participavam de consórcios;
- 4% já haviam participado, embora não participassem mais;
- 7% já haviam participado de tentativas fracassadas de formação de consórcios;
- 2% estavam participando de tentativas neste sentido;
- 83% nunca haviam participado de consórcios ou de tentativas de organizá-los.

Aquelas empresas que haviam participado

de consórcios fracassados (seis empresas), indicaram dois principais motivos para o fracasso ou dissolução:

- o consórcio foi formado com vistas a uma única operação internacional, finda a qual foi dissolvido (2 empresas);
- os resultados obtidos com as operações do consórcio foram negativas, trazendo prejuízos aos participantes (4 empresas).

As empresas que haviam participado de tentativas de formação de consórcios que não foram adiante (onze empresas) indicaram, por sua vez, os seguintes motivos:

- falta de interesse real das empresas participantes (7 empresas);
- disputa pela presidência/direção (2 empresas);
- desconfiança existente entre as empresas participantes (1 empresa);
- falta de estrutura (1 empresa).

CONCLUSÕES

Os estudos efetuados em diversos países sobre marketing cooperativo para a exportação, mostram a formação de consórcios como um conceito promissor no engajamento de pequenas e médias empresas na exportação. Para um país como o Brasil, onde o comércio exterior tem um papel importante a desempenhar na economia, a entrada de novas empresas nesta atividade é um imperativo para o crescimento das exportações.

No entanto, a formação e desenvolvimento dos consórcios de exportação no Brasil têm produzido mais fracassos do que sucessos. A análise dos resultados do presente estudo indicam, de um lado, a importância de fatores comportamentais no fracasso de várias tentativas de formação de consórcios, e, por outro lado, o desestímulo provocado por um início de operações não lucrativas, na dissolução de consórcios já estabelecidos.

A identificação desses fatores abre, claramente, uma oportunidade para a ação do governo, de órgãos de classe e, inclusive, de organismos como o CEBRAE e a Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, no sentido de proteger tais iniciativas pioneiras de um desaparecimento prematuro.

Em uma fase prévia à formação de consórcios, a ação do governo, ou de alguma outra instituição, poderia ser conduzida de forma a reduzir a tendência natural à concorrência entre as empresas, assim como a suplantá-la pela resistência à cooperação. É possível que o incentivo a formas de cooperação mais simples, como, por exemplo, a propaganda conjunta no exterior, o uso de marcas

em comum, etc., levasse a um aprendizado inicial favorável ao desenvolvimento posterior de uma organização cooperativa mais estruturada.

Na fase posterior à criação do consórcio, especialmente em seu início de operações, incentivos de natureza econômica poderiam propiciar uma passagem menos traumática a uma operação rentável.

BIBLIOGRAFIA

- CONSÓRCIOS** de exportación en America Latina. *Boletín de la Integración*, Buenos Aires, INTAL, 10(114):319-22 Jun. 1975.
- DAEMON, D.** *Empresas de Comércio Exterior*. Porto Alegre, Editora Sulina, 1979.
- FAYERWEATHER, J.** *International marketing*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1970.
- INTERNATIONAL TRADE CENTER, UNCTAD/GATT.** *The Creation and management of joint export marketing groups*. Genova, 1973.
- KEEGAN, W. J.** *Multinational marketing management*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1976.
- PROJETO** para assistência à comercialização de produtos de móveis domésticos madeireiros para países em desenvolvimento. Genova, International Trade Center, UNCTAD/GATT, 1974/75. Não publicado.
- SEMINÁRIO DE NOVAS OPORTUNIDADES PARA EXPORTAÇÃO.** (Brasil Export 77) São Paulo, 1977. Trabalhos... Rio de Janeiro, Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. 1977

ASPECTOS FUNDAMENTAIS DE NEGOCIAÇÕES EM MERCADOS FUTUROS.*

Ney Roberto Ottoni de Brito

Professor de Finanças da COPPE/UFRJ

O estudo discute os principais aspectos e potencialidades relacionados com mercados futuros de mercadorias mostra que participantes deste mercado podem diversificar riscos utilizando-se de técnicas como “hedging” e “spreading” em mercados futuros no país e no exterior, sendo que neste último sofreu a influência da variação cambial e da política econômica do governo.

INTRODUÇÃO

Este trabalho procura discutir os aspectos fundamentais do desenvolvimento de mercados futuros. Como os mercados futuros de mercadorias são os de natureza mais geral, envolvendo custos não-financeiros de estocagem e sazonalidade de safras, o seu estudo constitui-se no objetivo básico do trabalho.

Inicialmente, a natureza do mercado e de seus participantes será discutida. As características do contrato futuro, o seu efeito sobre a distribuição de risco, os tipos de posições tomadas no mercado e o seu encerramento serão discutidos. A seguir os aspectos institucionais de desenvolvimento de mercados, de especificação de contratos e de administração de margens e de contas são apreciados.

O trabalho prossegue examinando o pro-

cesso de formação de preços nos mercados à vista e futuro e seu relacionamento com a oferta de estoques no ambiente econômico. As posições e o nível de risco de posições de “hedging” e de “spreading” são discutidos em maior detalhe. Existem interessantes oportunidades de ganho antecipado nestas posições que oferecem, no caso geral, um menor nível de risco.

Finalmente, o estudo se encerra discutindo o potencial e cuidados a serem tomados para o desenvolvimento de mercados futuros de mercadorias no Brasil. Como o nível de risco a que o agricultor se expõe para fazer o “hedging” no exterior é elevado, existe um grande potencial para o desenvolvimento de mercados no Brasil. Entretanto, é preciso ter o cuidado de preservar a liquidez dos mercados existentes e de expandir e melhorar a utilização de nossa capacidade de estocagem.

* Este trabalho foi desenvolvido com o suporte da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Contou ainda com o suporte geral da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). O autor agradece os comentários de Virgílio Gibbon em versões anteriores.

NATUREZA DO MERCADO E DE SEUS PARTICIPANTES

Em Bolsas de Mercadorias negociam-se contratos para entrega futura de mercadorias. Um contrato futuro é um contrato de compra e venda de uma quantidade fixa da mercadoria em graus de qualidade e preços bem definidos para entrega futura em local determinado e durante um mês especificado, à opção do vendedor¹. A especificação de uma quantidade fixa por contrato objetiva simplificar os procedimentos operacionais e as negociações e o controle passam a ser feitos através de número de contratos. É claro que a quantidade fixa a ser especificada por contrato é uma variável decisória relevante. Ela será discutida adiante.

Ao permitir a entrega em qualquer dia do mês do contrato, à opção do vendedor, as Bolsas reconhecem a natureza assimétrica das duas partes do contrato. Enquanto o comprador pode adotar uma estratégia passiva com relação ao contrato, o vendedor não pode. O comprador pode comprar e esperar a entrega, através de uma notificação de que a mercadoria encontra-se a sua disposição em determinado armazém. Já o vendedor não pode vender e esperar, ele tem que providenciar a entrega física. Esta assimetria levou as Bolsas a deixarem a opção de entrega com o vendedor e por um prazo flexível, durante o mês do contrato. Ao criar esta flexibilidade de vencimento do prazo de entrega as Bolsas objetivaram minimizar o impacto da demanda para entregas no mercado futuro sobre a formação de preços no mercado à vista.

Ao participarem de uma transação no mercado futuro, as duas partes envolvidas estabelecem um preço certo para negociação da mercadoria no futuro. Como o preço da mercadoria no futuro pode diferir do preço antecipadamente fixado pelo mercado futuro existe um processo de transferência de risco neste mercado. Por exemplo, ao vender um contrato futuro de soja o agricultor transfere o risco de variações no preço futuro da soja para a parte compradora. Mercados futuros são pois mercados de risco de variação de preços de mercadorias. Agricultores e processadores de mercadorias primárias

especializam-se em suas atividades produtivas, e não em acompanhar o processo diário de formação dos preços de suas mercadorias. Este acompanhamento requer o conhecimento dos níveis de demanda, estoques e oferta a cada momento. O agricultor ou processador não dispõe de tempo nem de conhecimento para acompanhar este processo. A existência de mercados futuros lhes permite especializar em suas atividades, transferindo o risco de variações de preços a pessoas e instituições especializadas.²

Ao cumprirem sua função básica de transferir riscos, os mercados futuros desempenham ainda importante função sinalizadora. A interação dos diversos participantes do mercado gera um conjunto presumivelmente mais eficiente de expectativas de preços futuros. Estas expectativas são bastante objetivas e estão expressas no preço do mercado futuro. Elas permitem que agricultores planejem mais adequadamente suas safras e que processadores planejem melhor sua produção. O resultado final é uma melhor alocação de recursos na condução da atividade econômica.

Por serem essencialmente mercados de risco, existem em mercados futuros dois grupos de participantes: os que querem transferir risco e os que aceitam assumir risco. Os participantes que querem transferir risco são aqueles que estão envolvidos com as mercadorias em suas atividades fundamentais e eles são usualmente denominados "hedgers". Nesta classe pode-se ainda distinguir o grupo de "hedgers longos" e o dos "hedgers curtos". Os "hedgers longos" são aqueles que demandam a mercadoria em suas atividades e vão ao mercado futuro comprar contratos - eles são os processadores, em geral. Os "hedgers curtos" são aqueles que ofertam a mercadoria em suas atividades e vão ao mercado futuro vender contratos. Integram este grupo os agricultores e os comerciantes detentores de estoques das mercadorias.

O outro grupo de participantes é aquele que aceita assumir o risco que os "hedgers" querem transferir. Ele é o grupo de especuladores³. Eles absorvem as posições agregadas

de “hedgers” e trazem eficiência ao processo de formação de preços em mercados futuros, sem estarem diretamente envolvidos em atividades produtivas na mercadoria. A existência de especuladores viabiliza o desenvolvimento de mercados futuros.

Um participante do mercado futuro pode se posicionar de três formas: em posições diretas, em posições na base e em posições de “spread”. As posições diretas envolvem a simples compra ou venda de um contrato futuro: a compra é denominada uma posição longa e a venda é denominada uma posição curta. Uma posição na base consiste de posições casadas no mercado futuro e no mercado à vista. Uma importante variável associada a um contrato futuro é sua base que é definida por

$$\text{base} = \text{preço do contrato futuro} - \text{preço à vista.}$$

Posições na base são denominadas como tal por terem seus ganhos diretamente associados à base do contrato. Uma posição longa na base envolve comprar a mercadoria à vista e sua venda no mercado futuro, uma posição curta na base envolve a venda no mercado à vista e sua compra no mercado futuro. As posições de “hedgers” são posições na base e a base do contrato futuro é a variável mais relevante para o seu posicionamento.

Posições de “spread” envolvem o posicionamento simultâneo em mais de um contrato futuro. Por exemplo, uma posição de comprar um contrato de dezembro e vender um contrato de março é uma posição de “spread” e seus ganhos estarão associados ao diferencial de preços (“spread”) dos dois contratos. Estas posições permitem a especialização no comportamento do mercado durante intervalos delimitados de tempo. No exemplo citado, existiriam ganhos se fosse observada uma queda de preços entre dezembro e março. Como posições na base, posições de “spread” envolvem a consideração de custos de estocagem. Sempre que o “spread” ou a base forem superiores aos custos de estocagem existirão oportunidades de ganhos, como será discutido adiante. Finalmente, cabe observar que muitas vezes posições de

“spread” são montadas em mercadorias diversas, usualmente com características de consumo substitutivo, como trigo e milho.

Finalmente, cabe discutir-se aspectos do encerramento de posições no mercado futuro. Uma posição pode ser encerrada sendo levada até o último dia do mês de vencimento do contrato e realizando-se ou aceitando-se a entrega física das mercadorias envolvidas se a posição for vendedora ou compradora, respectivamente. Entretanto, até o último dia de negociações no mês de vencimento, uma posição no contrato pode ser encerrada simplesmente tomando-se a posição contrária no mercado futuro. Se a posição inicial era de compra/venda, ela pode ser encerrada em qualquer dia de negociações adquirindo-se uma nova posição de venda/compra. O encerramento no próprio mercado futuro evita os inconvenientes associados à entrega física da mercadoria e é a rota de encerramento mais utilizada. Na experiência geral de mercados futuros nos EUA observa-se que menos de 2% dos contratos abertos são encerrados através de entrega física. Face à possibilidade de posicionamento para simples encerramento de posições iniciais, uma outra importante variável associada a negociações de contrato futuro é a sua

Quantidade em Aberto = Número de contratos ainda não encerrados no mercado.

Esta quantidade indica o número de contratos que ainda têm de ser encerrados.

ASPECTOS INSTITUCIONAIS DO MERCADO

Por serem mercados de risco, mercados futuros tendem a se desenvolver para as mercadorias cujas oscilações de preço são maiores e representam maior risco. Entretanto, as negociações a futuro tendem a se concentrar e é raro existir mais de um mercado futuro em uma mesma mercadoria no mesmo país. A concentração das negociações traz grandes vantagens de liquidez. Ao convergirem todas as ordens para um mesmo pregão evita-se a

sua diluição em diversos mercados o que traz ganhos de eficiência, visibilidade e liquidez. Por outro lado a concentração do mercado em um único local faz com que os “hedgers” de outras localizações assumam o risco de oscilações de preço entre as diferentes localizações. Para ser mais preciso pode-se definir a chamada base de localização:

base de localização = preço à vista no local — preço à vista no local de entrega do contrato futuro.

Os “hedgers” de outras localidades que não a cidade — referência do contrato futuro, assumem o risco de oscilações em sua base de localização.

A questão de desenvolvimento de novos mercados futuros na mesma mercadoria, torna-se pois uma questão de pesar o inconvenientes de perda de liquidez nos mercados existentes, contra os benefícios da eliminação do risco de oscilações na base de localização das cidades-sede dos novos mercados. Segue-se que novos mercados só se desenvolverão quando o risco da base de localização for significativo. A nível nacional a base de localização é essencialmente determinada pelo custo de transporte entre as cidades envolvidas. Em geral este custo não é muito incerto nos Estados Unidos o que torna o risco da base de localização pequeno e em geral, inibe o desenvolvimento de múltiplos mercados neste país⁴. Em outros países, este risco pode elevar-se a ponto de justificar a existência de múltiplos mercados nacionais⁵.

A nível internacional a base de localização é função não só de transporte mas também de políticas econômicas nacionais sobre barreiras comerciais e câmbio. É evidente que a base de localização a nível internacional apresenta um nível de risco bem superior. Os riscos de oscilações no mercado de fretes, o risco político e o risco de câmbio se acumulam na base de localização. Não surpreendentemente os mercados futuros se multiplicam a nível internacional, por exemplo, metais, açúcar e lã são negociados em Londres, Nova York e Paris.

Ao decidir iniciar as negociações a futuro

em uma determinada mercadoria uma Bolsa precisa especificar as três variáveis básicas dos contratos: quantidade, grau de qualidade da mercadoria e número de contratos futuros a serem simultaneamente negociados. A quantidade especificada e negociada em cada contrato determinará o múltiplo mínimo de negociação em mercado. Ela não deve ser muito elevada porque impediria o acesso ao mercado dos pequenos e médios “hedgers” e não deve ser muito pequena para não complicar os procedimentos operacionais. O grau de qualidade básico do contrato deve e é especificado entre os graus médios de maior negociação. Entretanto o grau de qualidade nunca é rigidamente fixado para não dificultar a entrega em caso de escassez da mercadoria no grau básico. Um sistema de prêmios e descontos especificado no contrato permite a entrega da mercadoria em graus superiores e inferiores, respectivamente. A multiplicidade de graus de entrega reduz a possibilidade de “corner” nos mercados⁶. Aliás, ao dar à parte vendedora a opção de entrega durante todo o mês do contrato, o contrato também contribui para reduzir a possibilidade de “corner”. Se o vencimento fosse em uma data fixada, seria mais fácil fazer o “corner”, cercar o mercado durante o mês inteiro torna-se mais difícil.

A terceira e última variável básica a ser especificada é o número de contratos futuros e o período futuro por eles coberto. O período futuro a ser coberto deve considerar as características do ciclo produtivo da mercadoria e, em particular, o período, desde o plantio até a colheita. O período coberto por contratos futuros não deve ser jamais inferior ao período do ciclo produtivo da mercadoria. Por outro lado, um número excessivo de contratos futuros, sendo negociados simultaneamente pode resultar em perdas de liquidez de negociação, uma variável-chave. Como a quase totalidade das mercadorias com ciclo produtivo apresentam período anual, o período coberto em contratos futuros oscila entre 1 ano e 1 ano e meio⁷. É curioso que esta cobertura vigora até mesmo para metais, uma mercadoria que não apresenta ciclo produtivo. Quanto ao número de

contratos a ser especificado neste período de cobertura, a consideração básica é o grau de liquidez. Este número oscila entre 10 contratos para prata na Chicago Board of Trade e 3/4 de contrato para diversas outras mercadorias. Aqui não existe regra geral.

Um importante aspecto institucional do mercado é o papel e a administração das margens exigidas. A negociação de um contrato futuro em pregão é subseqüentemente dividida em duas partes com a interveniência da caixa de liquidação das Bolsas. A caixa de liquidação assume o compromisso de comprar da parte vendedora, de vender para a parte compradora e de garantir a liquidação do contrato. Como esta liquidação será feita apenas no futuro, as Bolsas exigem hoje depósitos das duas partes para garantir a liquidação do contrato. Estes depósitos são as chamadas *margens* do mercado, por darem uma “margem de segurança” para a liquidação dos contratos. Usualmente, as margens são fixadas percentualmente em relação ao valor do contrato, podendo ser depositadas em dinheiro ou em títulos⁸. Cabe enfatizar que o papel da margem é apenas o de garantir a liquidação dos contratos. A sua utilização como instrumento de regulação do mercado não pareceria adequado⁹ e margens nunca foram utilizadas como tal nos principais mercados futuros de mercadorias. Para cumprir sua finalidade principal, margens devem ser fixadas considerando os níveis de risco e de volatilidade dos mercados. Diferentes mercadorias estão sujeitas a diferentes níveis de risco¹⁰ e exigem diferentes níveis de margem¹¹.

Finalmente, cabe discutir-se aspectos da administração de contas no mercado futuro. Nos Estados Unidos, para operar-se em mercados futuros de mercadorias é necessário abrir-se uma conta em separado. Esta conta é acompanhada de forma agregada e uma variável-chave é o seu valor, definido por

$$\text{Valor} = \text{Depósitos} + \text{ganhos não realizados} - \text{perdas não realizadas.}$$

Os depósitos compreendem todos os depósitos em dinheiro ou o equivalente em títulos; os ganhos e perdas não realizados compreen-

dem os ganhos e perdas de posições em aberto nos mercados futuros, respectivamente. Este valor agregado é comparado diariamente com a margem agregada necessária para satisfazer os requisitos de margem de todas as posições em aberto e calculados com base nos preços do dia. Se Valor > Margem Agregada, o titular pode retirar livremente a diferença de sua conta. Se Margem Agregada > Valor, o titular da conta pode receber uma “chamada de margem”, isto é, ele pode ser chamado a depositar em sua conta recursos até completar os requisitos de margem. Normalmente, a chamada de margem só ocorre quando o Valor cai abaixo de 75 a 80% da Margem Agregada.

O acompanhamento dos valores agregados de todas as operações a futuro em mercadorias simplifica bastante os procedimentos operacionais. Se as corretoras tivessem que acompanhar as posições de um cliente contrato a contrato, exigindo cobertura de perdas e liberando ganhos por contratos, os custos operacionais se tornariam bem mais elevados. O acompanhamento em termos agregados aumenta a eficiência operacional do mercado e contribui para o seu desenvolvimento.

Quanto à composição dos depósitos em contas as práticas variam um pouco. Algumas corretoras exigem depósitos em dinheiro em pequenas contas mas, quase todas aceitam depósitos em títulos do governo (Letras do Tesouro) em suas maiores contas¹². Os depósitos em dinheiro não rendem juros, o que representa um custo de oportunidade para o investidor e inibe o desenvolvimento do mercado. Já o depósito em títulos permite que o titular da conta ganhe os juros correspondentes mas, exige um pouco mais de trabalho da corretora e da Bolsa que têm que acompanhar o mercado de Letras do Tesouro para determinar o Valor de suas contas.

A FORMAÇÃO DE PREÇOS DE MERCADORIAS E A OFERTA DE ESTOQUES

A formação de preços de mercadorias no mercado à vista é função das condições de oferta e demanda e das possibilidades de es-

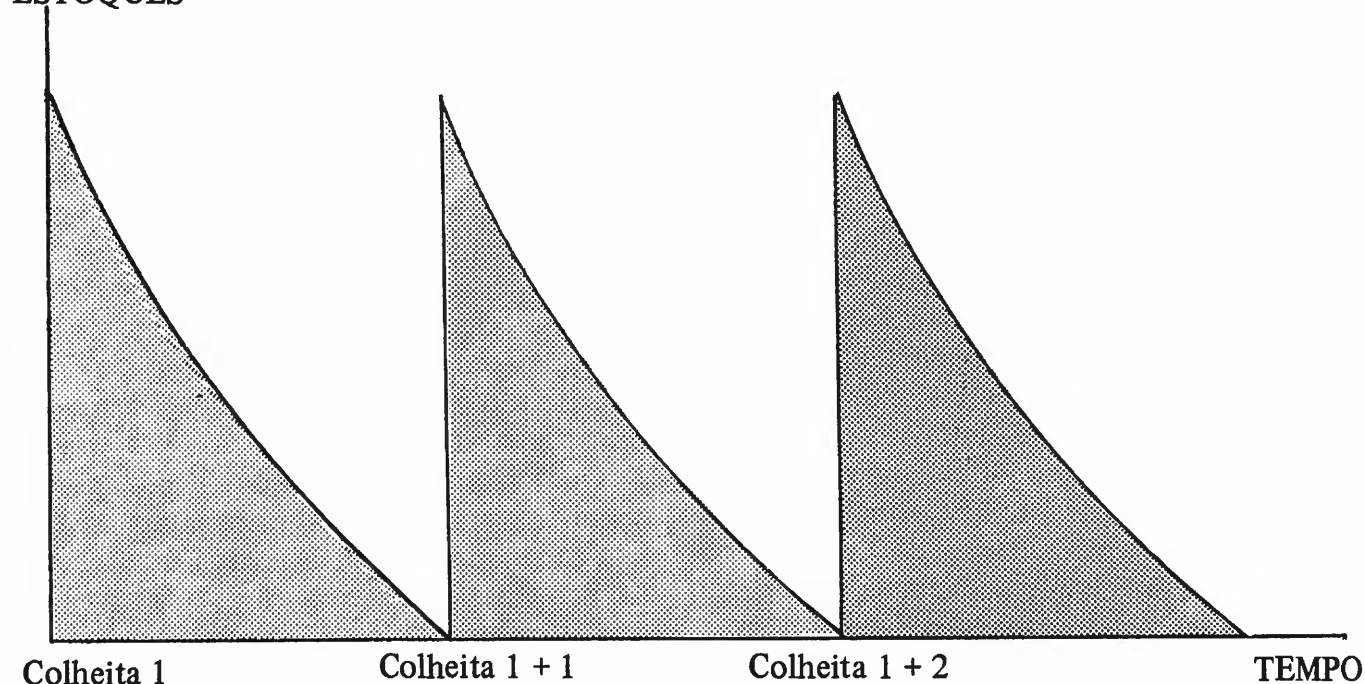
tocagem. Um grande número de mercadorias, talvez a maior parte delas, têm seus preços influenciados por efeitos cíclicos ou sazonais associados aos períodos de plantio, crescimento e colheita. Os fundamentos da formação de preços destas mercadorias serão agora explorados.

Considere-se inicialmente um mundo simplificado sob condições de certeza¹³ assumindo que

– as colheitas são realizadas instantaneamente e o tamanho de cada safra é conhecido hoje,

– os custos diretos de estocagem, compreendendo os componentes de juros, seguro e es-

ESTOQUES



PREÇOS

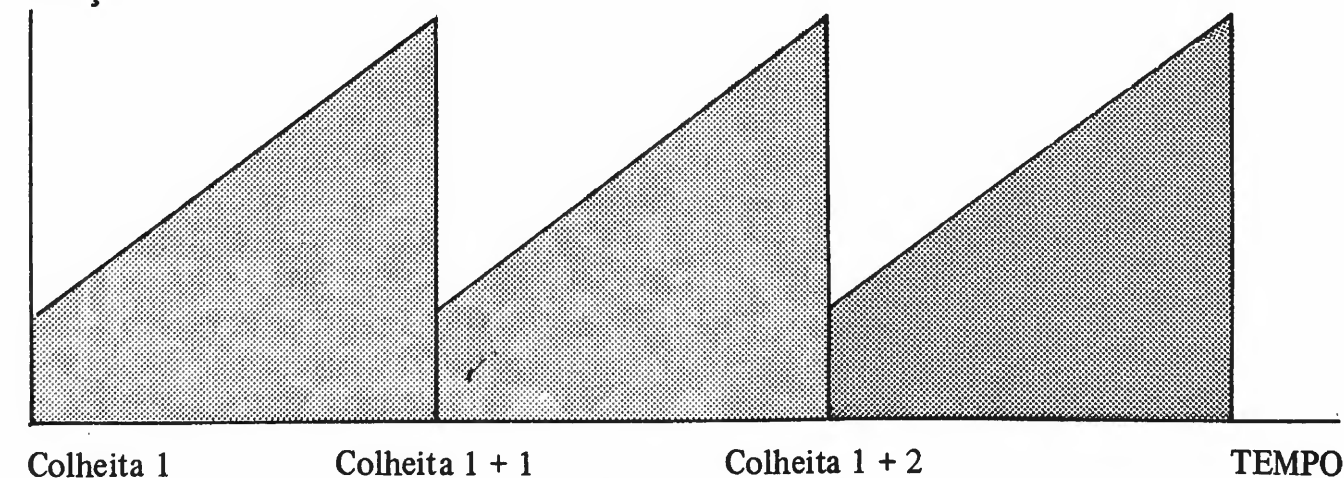


FIGURA 1

Estoques e Preços em Safras Idênticas

paço físico, são constantes¹⁴ e – as características da demanda presente e futura da mercadoria são conhecidas hoje.

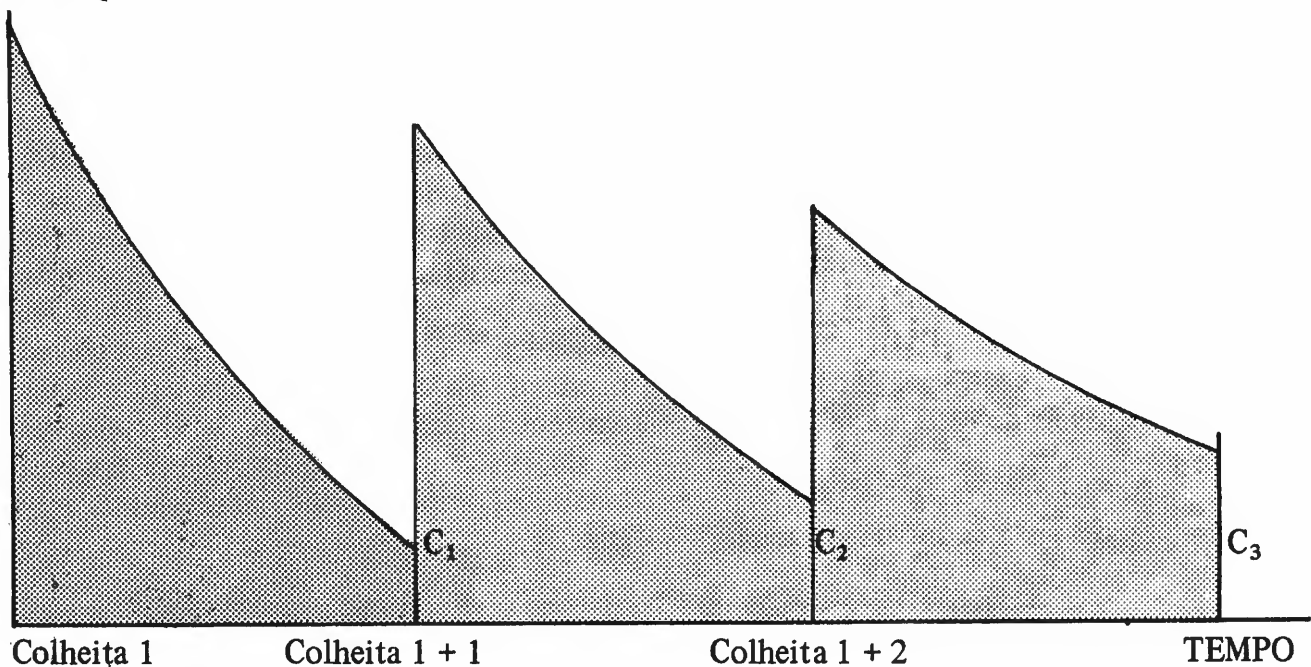
Nestas condições, o nível de preços da mercadoria nunca subirá em valor superior aos custos de estocagem durante a entressafra, pois neste caso o nível de estoques subiria. Além disso, caso existam estoques, o acréscimo de preço no período de entressafra será igual aos custos de estocagem.

Supondo que a demanda pela mercadoria seja constante e que as safras sejam idênticas ao longo dos anos, a figura 1 apresenta a evolução do nível de preços e de estoques. Logo após a colheita instantânea, preços começam

a subir e o fazem de forma contínua até a próxima colheita. Simultaneamente, o nível de estoques armazenado decresce de forma contínua esgotando-se na próxima colheita. Ao realizar-se a nova colheita o nível de preços cai e o nível de estoques eleva-se e o ciclo recomeça com a elevação do nível de preços e redução do nível de estoques. Nestas condições não existirá "carry-over", ou seja, transporte de parte de uma colheita para o período posterior à realização da próxima colheita. Aqui o papel regulador de estoques limita-se ao período entre as colheitas.

O papel regulador de estoques pode estender-se a mais de um período entre colheitas. Por exemplo, considere uma conjuntura ainda sob as condições ideais de certeza, mas com safras de tamanho decrescente, apesar da demanda se manter constante. Se a contração de safras for muito significativa, a elevação de preços nos próximos períodos de entressafra poderá justificar a transferência da mercadoria de ano de colheita para outra. Esta seria a situação apresentada na figura 2. Os níveis de estocagem cairiam durante o primeiro ano mas não se esgotariam, e c_1

ESTOQUES



Preços

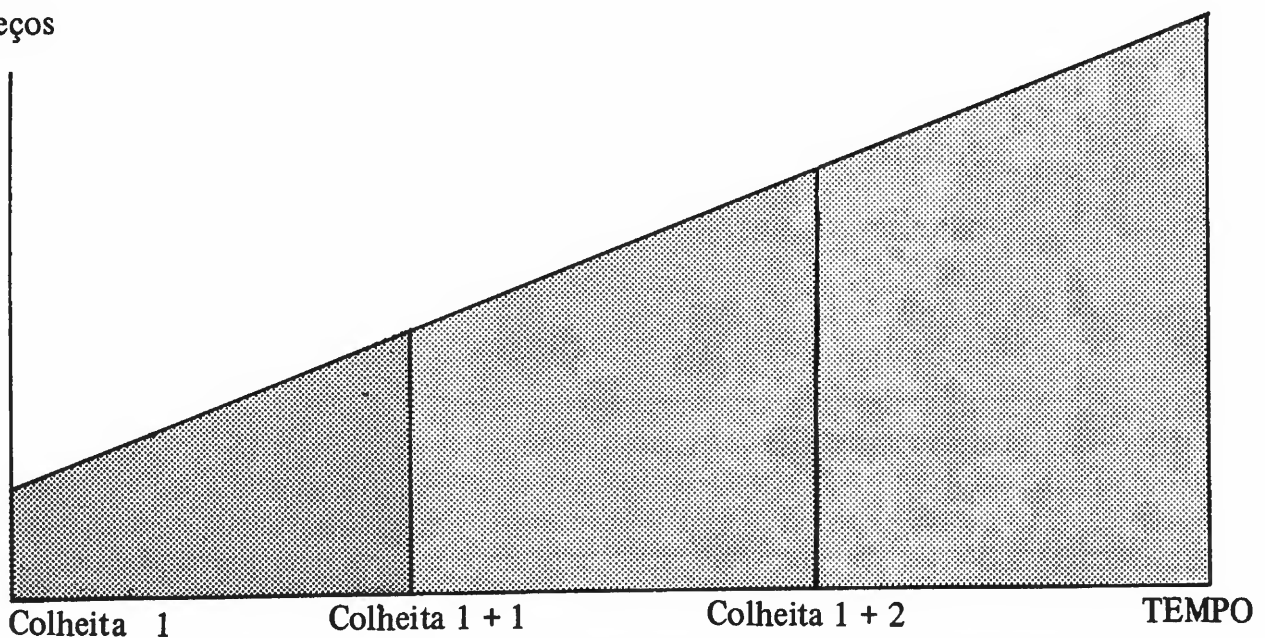


FIGURA 2 – ESTOQUES E PREÇOS EM SAFRAS DECRESCENTES

seria o “carry-over” para o segundo ano. O mesmo se repetiria no segundo ano, quando o “carry-over” seria c_2 e, para contrações crescentes de safra, seria de se esperar que os níveis de “carry-over” fossem crescentes com $c_2 > c_1$. Já os níveis de preços apresentariam uma elevação constante determinada pelos custos de estocagem. Neste caso, o papel regulador dos estoques influencia não só os preços do ano de cada colheita, mas estende-se a outros anos através do “carry-over”.

Até aqui a discussão evoluiu supondo em ambiente econômico com certeza total. Sob condições de incerteza, a relevância e o papel regulador dos estoques são ainda mais importantes. Estoques permitem a atenuação dos efeitos, sobre preços de eventos incertos que venham a ocorrer no futuro. O efeito da incerteza sobre a oferta de estoques torna-se relevante e pode ser discutido isolando-se os diversos componentes desta oferta.

A curva de oferta de estoques relaciona o diferencial entre o preço futuro esperado da mercadoria e seu preço atual no mercado à vista com os níveis de estoque relativos. Definindo-se

P_v = preço à vista da mercadoria hoje,

P_v^* = preço à vista da mercadoria no vencimento do contrato futuro

$E(P_v^*)$ = valor esperado hoje para P_v^*

S = níveis de estoques e

I = taxa de consumo da mercadoria, então a curva de oferta de estoques pode ser definida como sendo a função que relaciona $E(P_v^*) - P_v$ e S/I :

$$E(P_v^*) - P_v = f(S/I)$$

Esta função e a oferta de estoques são determinados por três componentes básicos: os custos diretos de estocagem, o prêmio de risco e o retorno de disponibilidade.

Os custos diretos de estocagem compreendem o custo de espaço físico em armazéns, o custo financeiro de oportunidade e o custo do seguro da carga. Estes custos são constantes, em base unitária, em quase toda a faixa de estocagem, crescendo apenas para elevados níveis de estocagem quando a capacidade existente precisa ser racionada. O componente de custo direto de estocagem apresenta então o comportamento apresentado na figura 3a.

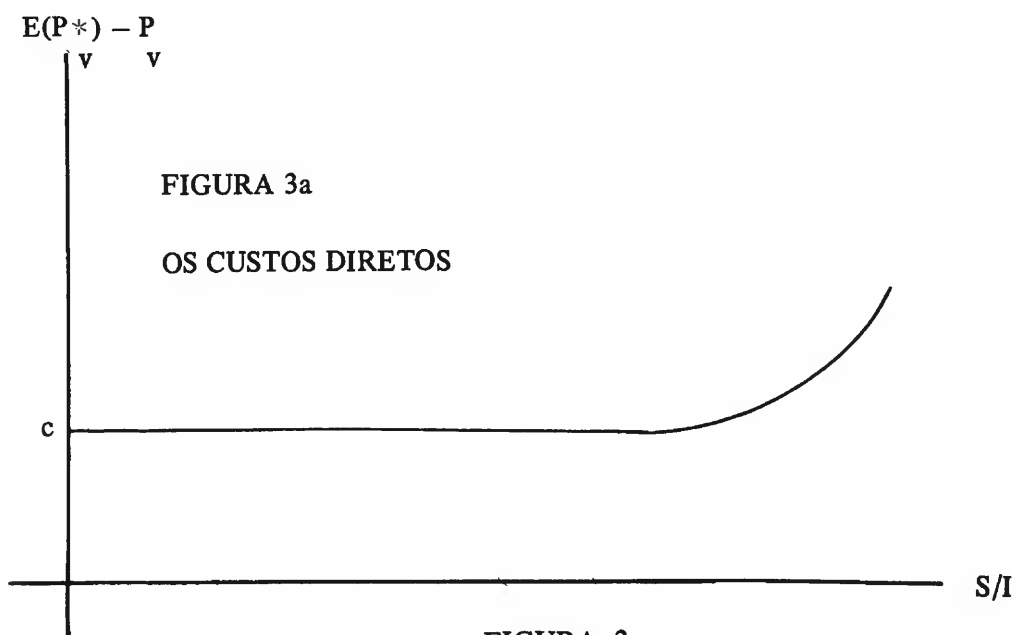
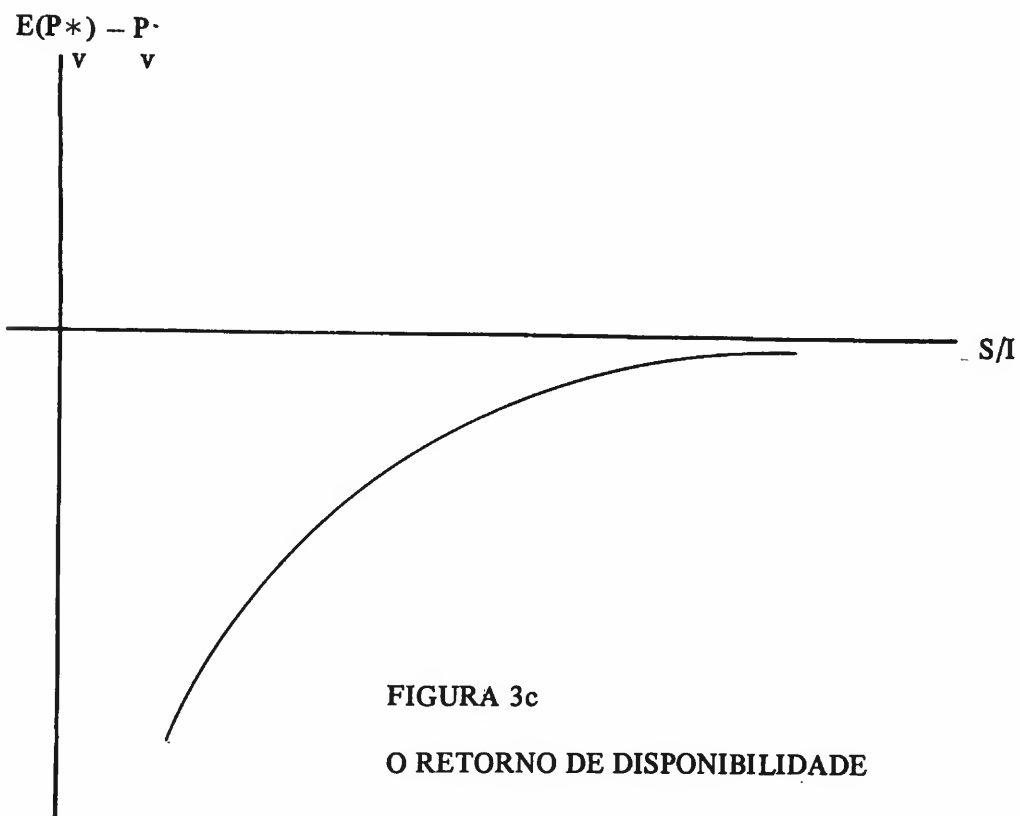
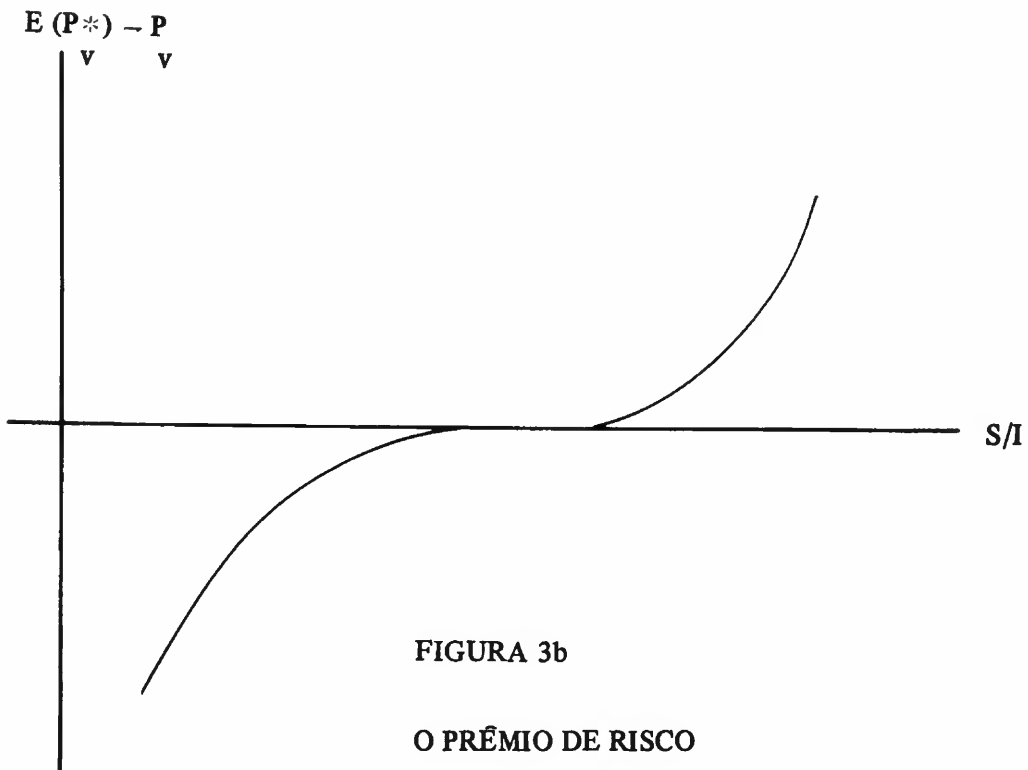


FIGURA 3

OS COMPONENTES DA OFERTA DE ESTOQUES



O componente de prêmio de risco deve apresentar o comportamento da figura 3b. Para elevados níveis de estocagem o comerciante deve exigir um prêmio positivo de risco que se expressa em uma expectativa de elevação de preços. Por outro lado, ainda que ele espere uma queda no nível de preços

ele manterá algum nível de estocagem pois ele depende da mercadoria para gerar renda. Na região de baixos níveis de estoques o prêmio de risco deve ser pois negativo decrescendo com o nível de estoques. Para uma região de níveis intermediários de estoques deve-se ter um prêmio de risco nulo. Nesta

região existe certeza de comercialização da mercadoria sem grande dependência do comerciante. Este é o comportamento representado na figura.

O terceiro componente, o retorno de disponibilidade está associado ao comportamento especulativo de quem dispõe de estoques. A disponibilidade física de estoques permite ao comerciante e ao produtor capitalizar os benefícios da elevação de preços em situações anormais de fornecimento. Por exemplo, a existência de uma greve de portuários ou de agentes de transporte pode gerar ganhos extraordinários ("rent") para os comerciantes detentores de estoques na região isolada¹⁵. Estes ganhos extraordinários comporiam o retorno de disponibilidade dos detentores de estoques¹⁶. A possibilidade de existência destes ganhos e deste retorno faz com que comerciantes estejam dispostos a carregar estoques ainda que esperem uma queda do nível de preços da mercadoria¹⁷. Entretanto, se os níveis de estoques são elevados, a possibilidade de obter ganhos extraordinários se reduz e o componente de retorno de disponibilidade também se reduz podendo até mesmo se anular para estoques muito elevados. Este é o comportamento do componente de retorno de disponibilidade apresentado na figura 3c.

A agregação dos três componentes produz a curva de oferta de estoques. Esta curva terá uma declividade não negativa e será crescente em todo o seu domínio mas, pouco mais pode ser acrescentado. Um fato que pode ser acrescentado é que a curva deve mostrar manutenção de estoques, mesmo com expectativas de quedas de preços devidas aos componentes de prêmio de risco e de retorno de disponibilidade. Entretanto, até aqui tudo não passou de uma análise conceitual sem qualquer evidência empírica.

Brennan (1958) prossegue para examinar empiricamente a curva de oferta de estoques. Ele utiliza expectativas de preços futuros determinadas por projeções de tendências ajustadas para efeitos sazonais bem como expectativas de preços determinadas pelos preços de mercados futuros. O nível de estoques

mensal é medido como percentual do nível médio de estoques no período de 13 meses anteriores. Brennan obtém então as curvas que relacionam $E(P_v^*) - P_v - c$ com o nível de estoques, sendo c os custos diretos de estocagem mostrados na figura 3c e discutidos anteriormente¹⁸. Para o caso do trigo e utilizando preços do mercado futuro como expectativas, os resultados são os apresentados na figura 4. Resultados idênticos são obtidos para expectativas de preço determinadas por projeções de modelo. Os resultados suportam empiricamente a relevância dos componentes de prêmio de risco e de retorno de disponibilidade, que pareciam um tanto quanto abstratos inicialmente.

A relevância da consideração do nível de estoques para o desenvolvimento de estratégias de investimento em mercados futuros deve ter ficado evidente. Observe-se que a curva de oferta de estoques pode ser utilizada de forma inversa para a obtenção direta de expectativas de mercado dos preços futuros. Uma vez ajustada a curva de oferta de estoques e observando-se o nível de estoques existentes, pode-se entrar na curva com este nível de estoques obtendo-se a expectativa implícita de preços futuros do mercado. Caso nossas expectativas de preços sejam superiores às do mercado, cabe prosseguir para posições de compra. No caso contrário a postura seria de venda.

Uma curva de oferta de estoques como a apresentada na figura 4 é consistente com as práticas de "hedgers". Para baixos níveis de estoques, o comerciante conhecedor de seu mercado, sabe que vai conseguir colocar bem sua mercadoria. Nesta região os componentes negativos de prêmio de risco e de retorno de disponibilidade dominam até os custos diretos de estocagem e o comerciante não precisa fazer o "hedge". Entretanto, à medida que os níveis de estocagem aumentam, o comerciante fica mais incerto quanto à colocação de sua mercadoria. Os níveis de risco e o componente positivo de prêmio de risco, começam a crescer e o retorno de disponibilidade diminui. A partir de certo nível de risco o comerciante prefere transferi-lo para

Pf - Pv - C
 Como Percentagem de Pv

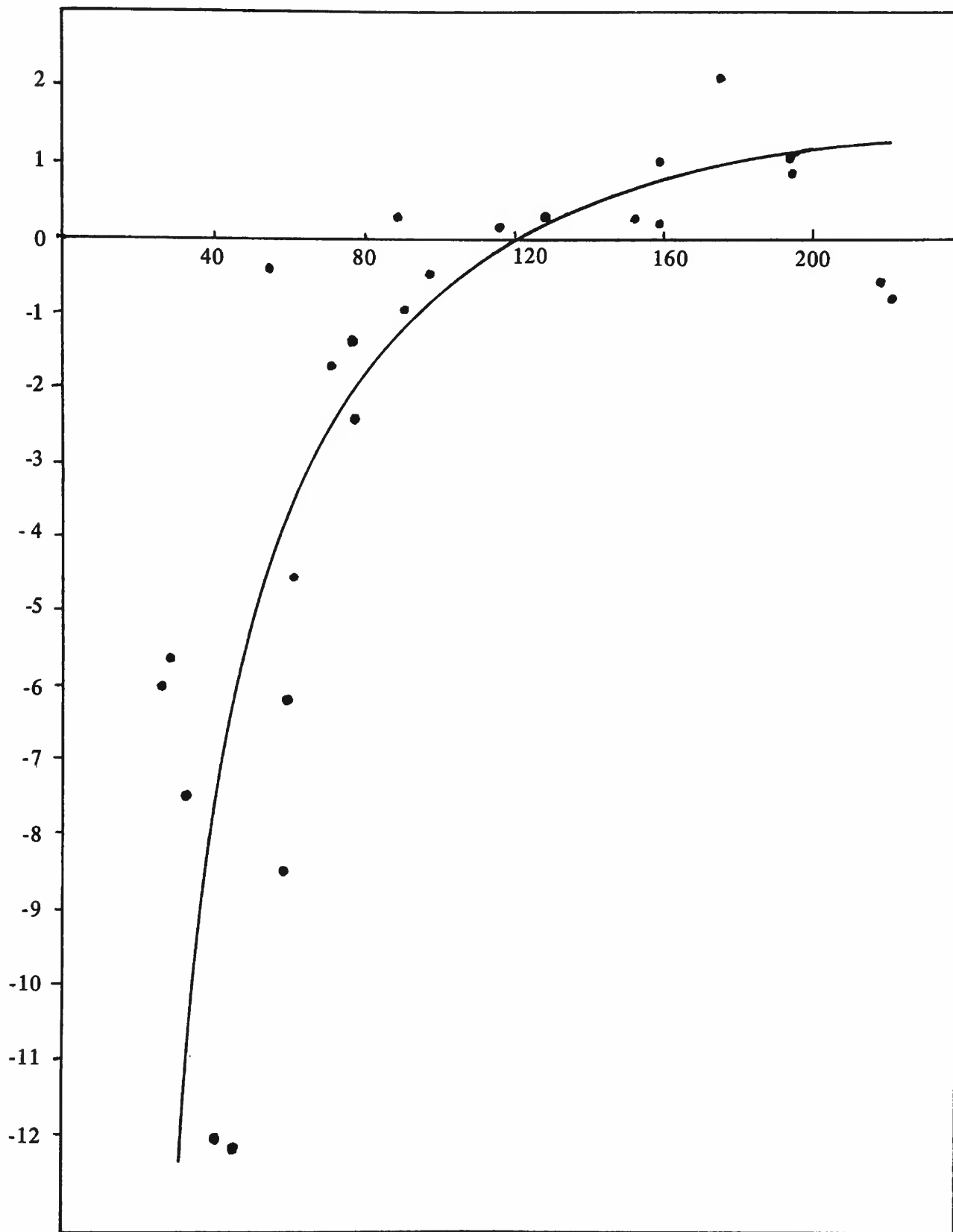


FIGURA 4

A CURVA DE OFERTA DE ESTOQUES
 TRIGO NO CHICAGO BOARD OF TRADE EM 1924-32,
 EXPECTATIVAS DETERMINADAS PELO PREÇO FUTURO

Estoques como
 Percentagem do
 Estoque Médio

FONTE: BRENNAN 1958

os especuladores mas, ele transferirá o risco apenas da quantidade que exceder sua capacidade de colocação. O "hedge" não deve-se e não é completo: ele existirá apenas para a parcela de maior risco dos estoques.

Finalmente, cabe tornar explícita uma importante função de mercados futuros que esteve implícita em toda esta secção. Ao apresentar expectativas visíveis e mais eficientes de preços futuros de diversas mercadorias os mercados permitem uma utilização mais eficiente da capacidade de estocagem disponível. Ao observar as diversas expectativas de preços futuros de mercadorias, a capacidade de estocagem tenderá a ser alocada às mercadorias com maiores diferenças entre estas expectativas e preços à vista. Esta utilização mais eficiente da capacidade de estocagem tenderá a atenuar as maiores oscilações de preços de mercadorias, o que representa significativa contribuição da existência de mercados futuros¹⁹

A FORMAÇÃO DE PREÇOS EM MERCADOS FUTUROS

Em mercados futuros, como em quaisquer outros mercados reais, não se consegue determinar o processo de formação de preços com exatidão. Entretanto, algumas relações deverão ser satisfeitas por preços futuros, pois, desvios estariam associados a estratégias de arbitragem pura. Esta secção procurará discutir estas relações e outros aspectos do comportamento de preços futuros.

Um importante limitador de preços futuros é a taxa de juros prevalescente no mercado. Definindo-se

P_v = preço à vista da mercadoria hoje,

P_f = preço futuro da mercadoria hoje,

P_v^* = preço à vista da mercadoria no vencimento do contrato futuro,

$E(P_v^*)$ = valor esperado de P_v^* ,

c'_e = custo direto não-financeiro de esto-

cagem até o vencimento do contrato futuro e

r = taxa de juros do mercado financeiro,

m = nível percentual de margem exigida,

pode-se prosseguir para examinar a rentabilidade de algumas estratégias. Considere o investidor que adquire a mercadoria no mercado à vista e vende o correspondente contrato futuro²⁰. Ele garante uma remuneração mínima igual a $(P_f - P_v - c'_e)/P_v$ e, se ela for superior à taxa de juros, todos os indivíduos irão tomar recursos emprestados para montar a posição. Esta situação não pode ocorrer em equilíbrio em um mercado eficiente²¹. Argumentos de arbitragem implicam que

$$\frac{P_f - P_v - c'_e}{P_v} \leq r \quad (1)$$

em equilíbrio. Esta relação estabelece um limite superior para a base do contrato $(P_f - P_v)$, ela deverá ser igual ou inferior a $rP_v + c'_e$.

Por outro lado, se $(P_f - P_v - c'_e)/P_v < r$ os mercados futuros e à vista podem ser utilizados para gerar caixa, aplicando-se os recursos gerados no mercado financeiro à taxa de juros mais elevada. Isto seria feito adotando-se uma posição de venda no mercado à vista com a compra do contrato futuro correspondente, aplicando-se a receita da venda à vista no mercado financeiro. Entretanto posições deste tipo são bem diferentes da posição de arbitragem pura que levou à derivação da relação (1). As duas assimetrias básicas são:

- elas são restritas aos investidores que detêm estoque da mercadoria e podem vendê-la no mercado à vista e
- elas são restritas a investidores que querem terminar o ciclo com estoque físico da mercadoria.

Em síntese, sempre que a relação (1) vigorar como desigualdade existirão oportunidades de ganhos para uma classe restrita de investidores. A atuação dessa classe de investidores

fará com que $(P_f - P_v - c'_e)/P_v$ se aproxime da taxa de juros r , mas como a oportunidade não está disponível a todos os investidores não se pode garantir que ela se igualará a r . Argumentos de arbitragem deste tipo são classificados como “quasi-arbitragem” e diferem do argumento que permitiu a derivação da relação (1) que era um argumento de arbitragem pura, disponível a todos os investidores.

Apesar de influenciados pelas taxas de juros e limitados pela relação (1), preços e posições no mercado futuro serão também determinados por expectativas. Ainda usando a notação desenvolvida anteriormente, a rentabilidade esperada de uma posição de compra no mercado futuro será igual a²²

$$\frac{E(P_v^*) - P_f}{m \times P_f} \quad (2)$$

Dependendo da expectativa $E(P_v^*)$ do investidor para o preço à vista no futuro, esta rentabilidade pode se tornar bastante elevada justificando o seu posicionamento no mercado futuro ainda que a relação (1) vigore como desigualdade²³

A relação (2) mostra a relevância de expectativas para o desenvolvimento de estratégias de negociação em mercados futuros. Obtendo informações e tecendo considerações sobre a evolução de produção, consumo e estocagem, os investidores formam suas expectativas de P_v^* . Como em quaisquer mercados alguns investidores são mais otimistas e outros mais pessimistas do que a média. A média das expectativas dos investidores está refletida nos preços de mercados. Defina

$E_M(P_v^*)$ = valor esperado médio ou de mercado para P_v^* e

$\Delta E = E(P_v^*) - E_M(P_v^*)$ = diferença entre as expectativas do investidor e do mercado

$\Delta P = E(P_v^*) - P_v$ = variação do preço da mercadoria no mercado à vista esperada pelo investidor e

$\Delta P_M = E_M(P_v^*) - P_v$ = variação do preço da mercadoria no mercado à vista esperada pelo mercado.

O investidor ao desenvolver sua estratégia de negociação deverá considerar a diferença ΔE , se ela for positiva, ele tomará posições longas comprando contratos no mercado e se ela for negativa ele tomará posições curtas vendendo contratos. De qualquer forma é de importância para o investidor a obtenção de expectativas médias ou de mercado. A relação (2) pode até ser decomposta em dois componentes, considerando a definição de ΔE obtém-se que

$$\frac{E(P_v^*) - P_f}{mP_f} = \frac{E_M(P_v^*) - P_f}{mP_f} + \frac{\Delta E}{mP_f} \quad (3)$$

O primeiro componente representa a rentabilidade esperada exigida pelo mercado. Já o segundo componente, $\Delta E/mP_f$, representa a rentabilidade diferencial esperada pelo investidor com base em suas expectativas. A consideração dos dois componentes é relevante em estratégias de investimento.

A estimativa de $E_M(P_v^*)$ e do primeiro componente da relação (3) pode ser feita considerando-se os níveis de estoques da mercadoria. O princípio básico é simples e foi discutido na secção anterior ao examinarmos a curva de oferta de estoques. Essencialmente, como o nível de estoques deve aumentar à medida que o mercado espera uma elevação de preços, pode-se obter a estimativa $E_M(P_v^*)$ diretamente da curva de oferta de estoques da mercadoria. De uma forma mais precisa, entrando-se na curva de oferta de estoques com o nível observado de estocagem, obtém-se $E_M(P_v^*)$ ²⁴

Até aqui foram discutidos estratégia e preços num horizonte temporal restrito a dois pontos: hoje e no vencimento do con-

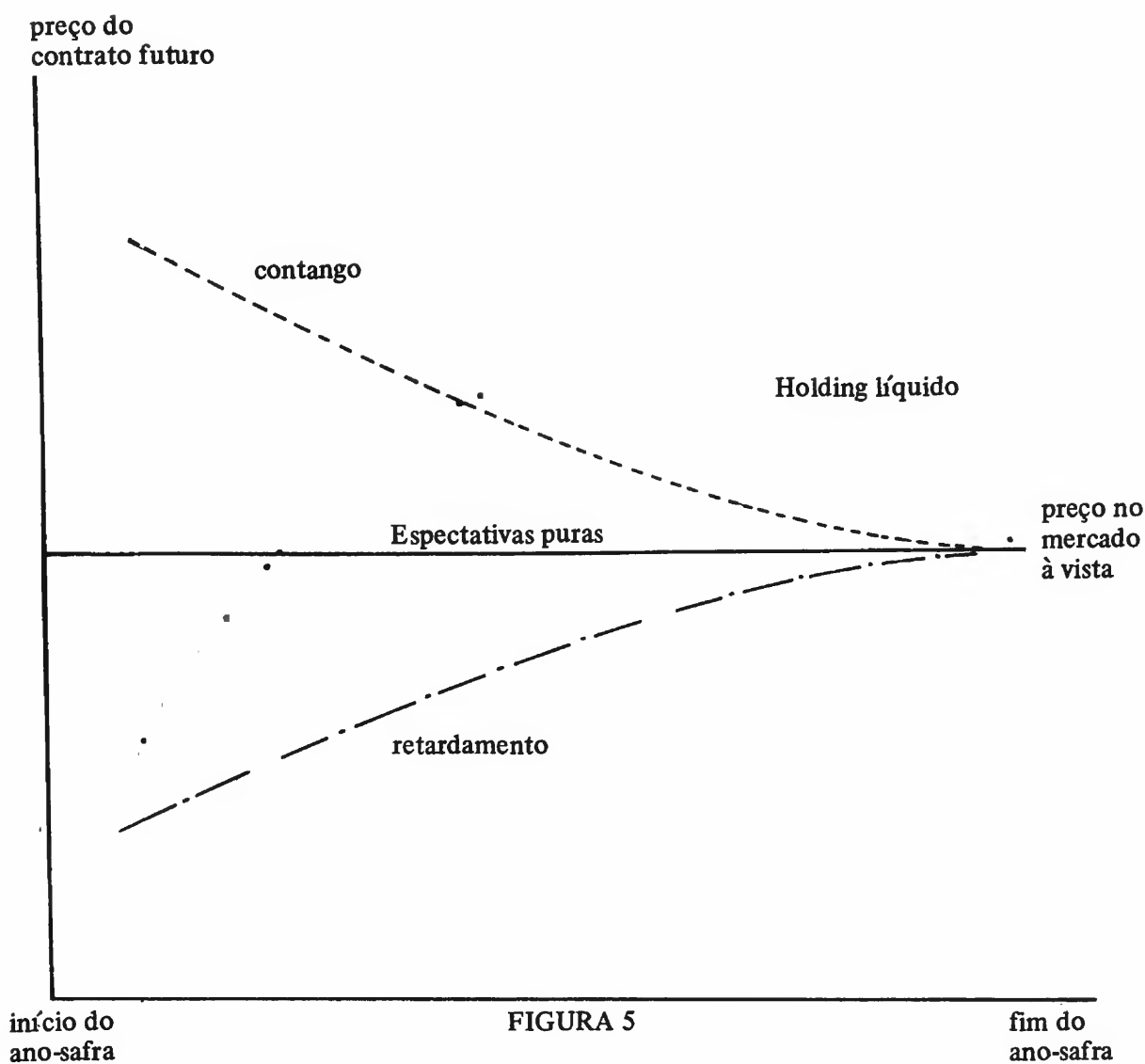
trato futuro. Cabe também discutir estratégias e relações entre preços num horizonte temporal dinâmico e com alternativas de posição em diversos pontos. Isto é essencial para a consideração de posições do tipo "spread" em uma mesma mercadoria. O exame de estratégias em um horizonte dinâmico envolve considerações mais complexas que se centram no ciclo de preços da mercadoria durante o seu ano-safra. Entretanto, deve-se destacar que existem quatro posições básicas para o comportamento de preços futuros: a de retardamento normal, a de "contango", a de "hedging" líquido e a de expectativas puras.

A proposição de retardamento normal é atribuída a Keynes, ela argumenta que para carregar os riscos de uma posição longa no mercado futuro, o investidor deve esperar uma rentabilidade superior à que poderia obter em um ativo financeiro sem risco. A proposição implica em afirmar que normalmente preços devem subir durante o ano-safra e implicitamente supõe que investidores estão assumindo posições longas no mercado. A proposição de "contango" sugere que investidores estarão assumindo posições curtas no mercado para compensar as posições líquidas longas de "hedgers" Isto implica em que normalmente preços devem cair durante o ano-safra para que investidores tenham uma rentabilidade superior a de um ativo financeiro sem risco. As proposições ressaltam a relevância da posição líquida de "hedgers" no mercado, mas talvez seja forte supor que esta posição é sempre curta ou sempre longa como supõem as hipóteses de retardamento normal e de "contango", respectivamente. Durante o ano-safra podem existir períodos em que a posição líquida de "hedgers" seja longa e períodos em que ela seja curta. A hipótese de "hedging" líquido propõe que no período de safra exista uma posição líquida curta de "hedgers" e no período final do ano-safra existe uma posição líquida longa de "hedgers" Isto implica em preços crescentes no princípio do ano-safra e decrescentes no final do ano-safra. Finalmente, a hipótese de expectativas puras argumenta que as posições líquidas e curtas se alternam e em

média o preço deve se manter constante e igual ao valor esperado do preço da mercadoria no mercado à vista no final do ano-safra²⁵. A Figura 5 mostra a evolução dos preços durante o ano-safra para as quatro posições.

Observe que todas as hipóteses relativas ao comportamento do mercado concordam em um aspecto: o preço futuro tem que convergir para o preço à vista no mês de liquidação²⁶. Esta proposição básica é evidenciada na própria figura 5 e decorre de argumentos de arbitragem. Como a mercadoria à vista pode ser comprada para atender ao contrato futuro e vice-versa, se os preços futuros e à vista divergissem, existiriam oportunidades de arbitragem pura que seriam aproveitadas por investidores cuja atuação em mercado eliminaria o diferencial de preços.

Ao encerrar esta seção pareceria relevante discutir alguns resultados de posições em mercados de "commodities" No mercado americano, a partir de certo limite de posições, negociadores devem reportar suas posições ao órgão regulador de mercados futuros, a CFTC (Commodities Futures Trading Commission). Este órgão classifica a posição como de "hedging" ou de especulação. É pois possível examinar os resultados de três grupos de negociadores: grandes "hedgers", grandes capitalistas e pequenos negociadores que comumente representam posições especulativas. Houthaker (1957) examinou os resultados destas posições em mercados de milho, trigo e algodão. Essencialmente ele mostra que grandes "hedgers", em geral tiveram prejuízo, grandes capitalistas tiveram resultados incertos, perdendo em milho e trigo e ganhando em algodão. Ele também examina os resultados para os três grupos por maturidades de vencimento dos contratos, mostrando que pequenos capitalistas se saíram bem mal para maturidades curtas em relação a grandes "hedgers" e grandes capitalistas. Para maturidades longas a performance de pequenos capitalistas é bem melhor. Isto seria razoável de se esperar pois "hedgers" acompanham o mercado em suas atividades de rotina e têm vantagens informacionais significativas em maturidades de curto prazo.



HEDGING, SPREADING E RISCO

Para um correto entendimento das características de operações em mercados futuros é fundamental compreender-se a natureza e potencial de posições de “hedging” e “spreading”. Em particular é importante entender-se que existe risco nestas posições. O exame destas posições e de seu risco será o objetivo principal desta secção.

Considere inicialmente uma posição de hedge curto que é longo na base. Nela o investidor compra a base (preço futuro — preço à vista). Esta posição envolve a compra de ações à vista e sua venda a futuro. Este investidor sabe que ganhará o valor da base se levar sua posição até o vencimento do contrato futuro quando a base se anula. Entretanto, a evolução do processo de estreita-

mento da base é de relevância central para o investidor. Se ela se estreitar mais rapidamente do que o esperado, o investidor poderá liquidar antecipadamente sua posição com ganhos extraordinários. Por exemplo, considere o investidor que comprou ações à vista a Cr\$10 e vendeu em futuro com vencimento em quatro meses a Cr\$15. Ele esperava ganhar em quatro meses a base que é de Cr\$5. Um mês após os preços se modificaram e o preço futuro agora é de Cr\$16 e o à vista é de Cr\$14. Se o investidor liquidar sua posição vendendo as ações à vista e comprando um contrato futuro o seu ganho será de Cr\$3 como indicado na Tabela 1. Como ele já ganhou no primeiro mês Cr\$3 dos Cr\$5 totais que ele ganharia em quatro meses, talvez seja mais conveniente liquidar a posição aplicando os ganhos em renda fixa por três

meses e ganhando mais do que os Cr\$5 originais.

Se o 'hedger' curto ganha e o 'hedger' longo perde com um mais rápido estreitamento da base, o reverso ocorre com um eventual alargamento da base. Seja agora um "hedger" longo que vende a base vendendo ações à vista a Cr\$14 e comprando um contrato futuro a Cr\$16 com vencimento em quatro meses. Ele aceitou pagar Cr\$2 pela utiliza-

ção dos recursos da venda à vista. Um mês após os preços à vista e futuro passam a Cr\$ 10 e Cr\$ 15, respectivamente, e a base se alarga de Cr\$2 para Cr\$5. Nesta situação, se o "hedger" liquidar sua posição comprando à vista e vendendo a futuro ele realiza um ganho de Cr\$3, como indicado na Tabela 1b. Com este ganho ele pode refinanciar sua dívida talvez saindo até com ganhos além da utilização dos recursos pelo período de quatro meses.

TABELA 1a

OS GANHOS DE POSIÇÃO LONGA NA BASE

	Início	Um Mês Após	Ganho
Vista	Compro a 10	Vendo a 14	4
Futuro	Vendo a 15	Compro a 16	-1
Fluxo	-10	$14 - (16-15) = 13$	Soma = 3

TABELA 1b

OS GANHOS DE POSIÇÃO CURTA NA BASE

	Início	Um Mês Após	Ganho
Vista	Venda a 14	Compro a 10	4
Futuro	Compro a 16	Vendo a 15	-1
Fluxo	+ 14	$(15-16) - 10 = -11$	Soma = 3

A condição para liquidação de posições na base pode ser examinada e determinada com mais rigor considerando o valor de recursos no tempo. Observe que os ganhos apresentados nas Tabelas 1a e 1b, envolvem fluxo de recursos em diferentes períodos. Considere um investidor com um horizonte de investimento determinado pelo vencimento do contrato futuro e defina:

T = horizonte de investimentos do hedger,

t = instante atual em que preços são observados,

$P_f(t)$ = preço no instante t do contrato futuro que vence em T ,

$P_v(t)$ = preço à vista da mercadoria em t ,

r_t = taxa de juros em t para empréstimos com vencimento em T ,

$c_e(t)$ = custo direto não-financeiro de estocagem até t ,

e seja $t = 0$ o instante em que o hedger faz sua posição na base.

O hedger curto com posição longa na base liquidará sua posição sempre que o recebimento em t , igual a $P_v(t) - P_f(t) + P_f(0)$, capitalizado até o vencimento T exceder o valor do empréstimo $P_v(0)$ em T , ou seja, quando

$$\begin{aligned} & [P_v(t) - P_f(t) + P_f(0) - c'_e(t)] \\ & (1 + r_t) - P_v(0) (1 + r_0) > 0 \end{aligned} \quad (4)$$

A condição para a liquidação de hedge longo com posição curta na base será quase que exatamente o contrário, diferindo apenas pelos custos de estocagem e pode ser expressa por

$$\begin{aligned} & [P_v(t) - P_f(t) + P_f(0)] \\ & (1 + r_t) - P_v(0) (1 + r_0) < 0 \end{aligned} \quad (5)$$

Os ganhos calculados nas Tabelas 1a e 1b não consideravam o valor de recursos no tempo e eram determinados pela diferença entre a base em t e a base original de posicionamento²⁷ Convém destacar que a condição de liquidação de posição das relações envolvem a consideração não só do comportamento da base em t , $P_v(t) - P_f(t)$, mas também do comportamento das taxas de juros r_t do mercado.

Em suma qualquer posição de hedge na base, carrega consigo a opção de liquidação de posição com realização dos ganhos e sua reaplicação. A rentabilidade final de qualquer investimento iniciado com uma posição de hedge na base é incerta no início do período, pois ela depende do comportamento da base e das taxas de juros no período. A remuneração e os ganhos de posições de hedge curto e longo na base são incertos mas fixados em um mínimo pela base no início do período. Os custos de uma posição de hedge longo e curto na base são incertos mas

fixados em um máximo pela base no início do período.

Estes resultados tem implicações para o processo de formação de preços. O valor da opção de liquidação faz com que hedgers curtos e longos na base estejam dispostos a aceitar uma remuneração mínima inferior à taxa de juros e preços tais que

$$\frac{P_f - P_v - c'_e}{P_v} < r \quad (6)$$

Por outro lado a opção de liquidação faz com que hedgers longos e curtos na base aceitem pagar mais do que a taxa de juros pelos recursos captados e preços tais que²⁸

$$\frac{P_f - P_v}{P_v} > r \quad (7)$$

Nestas condições a caracterização de preços de equilíbrio dependerá da elasticidade da demanda por posições longas e por posições curtas na base. Como discutido na seção anterior, existe uma região em que a demanda por posições longas na base é perfeitamente elástica e se preços forem tais que $(P_f - P_v - c'_e)/P_v \geq r$ todos os investidores de renda fixa demandarão e podem ter acesso à posição. Já a demanda por posições curtas na base apresenta uma região de perfeita inelasticidade pois só os investidores que possuem a mercadoria para venda à vista podem tomar a posição. Isto implica que o equilíbrio será caracterizado pela condição (6) determinada pelos hedgers curtos e longos na base. Em equilíbrio a relação (1) vigorará como desigualdade.

A condição de equilíbrio implica que

$$\frac{P_f - P_v}{P_v} < r + \frac{c'_e}{P_v}, \quad (8)$$

ou seja, como c'_e é extremamente pequeno em relação a P_v , provavelmente hedgers longos e curtos na base têm oportunidade de captar recursos a custos inferiores à taxa de

juros do mercado apesar de estarem dispostos a pagar mais do que ela²⁹, de acordo com a relação (7). Isto parece sugerir que os hedgers curtos e longos na base estão “distribuindo almoço de graça” Convém entretanto lembrar que posições longas na base detêm posse física das mercadorias compradas no mercado à vista. Os hedgers curtos e longos na base detêm pois a importante opção de especular com o comportamento de preços à vista, podendo capitalizar ganhos com uma alta anormal e temporária de preços. Esta opção é mais valiosa para contratos futuros mais distantes e faz com que a relação $(P_f - P_v - c'_e)/P_v$ seja ainda menor do que o esperado apenas considerando-se a opção de liquidação. No final os hedgers longos e curtos na base têm oportunidades de captação a custos favoráveis em troca de deixarem a opção de especular no mercado à vista com os hedgers curtos e longos na base.

Até aqui o risco de posições de hedge na base não foi explicitamente discutido. Considere uma posição longa da base atingida com a compra da mercadoria à vista e a venda de contrato futuro. O nível de risco desta posição está associado à incerteza com relação aos recursos auferidos com sua liquidação. A liquidação envolve a venda à vista e compra de futuro e os recursos arrecadados serão iguais a

$$\tilde{P}_v(t) - \tilde{P}_f(t) + P_f(0) \quad (9)$$

onde o til denota a aleatoriedade da variável. Como os preços $P_f(0)$ e $P_v(0)$ das posições originais são conhecidos, o nível de risco da posição é igual ao risco da base $\tilde{P}_f(t) - \tilde{P}_v(t)$, ou seja, o risco de posições de hedge na base, adotando-se a variância como medida de risco, será igual a

$$\text{Var}(\tilde{P}_f) + \text{Var}(\tilde{P}_v) - 2 \rho_{fv} \sigma(\tilde{P}_f) \sigma(\tilde{P}_v) \quad (10)$$

onde

$\text{Var}(\) =$ variância da variável

$\sigma(\) =$ desvio padrão da variável e

$\rho_{fv} =$ correlação entre movimentos de preços à vista e futuro

O nível de risco será pois determinado pelo coeficiente de correlação entre movimentos de preços à vista e futuros. Se $\rho_{fv} \leq 0$ o risco de posições na base será maior, igual ou menor do que a soma dos riscos das posições originais, $\text{Var}(\tilde{P}_f) + \text{Var}(\tilde{P}_v)$. A questão do nível de coeficiente de correlação entre preços à vista e futuros tem sido discutido entre economistas financeiros³⁰. Sem dúvida a correlação negativa só tende a ocorrer em períodos de cruzamento de colheitas no início de ano-safra. Durante um mesmo ano-safra os coeficientes de correlação ρ_{fv} tendem a ser positivos mas menores do que 1. Apesar de positiva a correlação não é perfeita, o que aliás seria de se esperar pois preços futuros sofrem a influência de variáveis não diretamente associadas à mercadoria como, por exemplo, a taxa de juros.

Finalmente, cabe lembrar que esta seção também se propunha a discutir posições do tipo spread. Estas posições envolvem a compra de um contrato futuro próximo e a venda de um contrato futuro distante, ou vice-versa. Conceitualmente todos os aspectos envolvidos em spreading são idênticos aos envolvidos em hedging na base. O contrato futuro próximo desempenha o papel da mercadoria à vista e o contrato futuro distante desempenha o papel do contrato futuro em posições de hedging. A partir daí todas as considerações de ganhos, opção de especulação, equilíbrio e risco são idênticas. Elas não serão repetidas por parecerem desnecessárias.

MERCADOS FUTUROS DE MERCADORIAS NO BRASIL

O desenvolvimento da produção agrícola brasileira tem sido apresentado como objetivo prioritário da condução da política econômica. Para suportar este objetivo criou-se uma série de subsídios à agricultura e em particular, criou-se o crédito agrícola subsidiado sem limitações. Entretanto, nenhum dos programas criados preocupa-se com a di-

mensão risco nas considerações do agricultor. Uma consideração de extrema relevância em qualquer investimento.

O agricultor pode diversificar seus riscos fazendo o "hedging" em mercados futuros externos. Neste caso estará exposto ao risco de câmbio associado às cotações dos mercados futuros e de fretes. Adicionalmente, ele estará sujeito a componentes de risco associados à política econômica. O nível de confisco cambial para exportação da mercadoria pode variar e até mesmo a autorização para exportação pode ser negada. Nestas condições parece razoável concluir-se que o nível de risco da base de localização brasileira é significativo³¹. Isto sugere que ganhos alocacionais e benefícios significativos podem ser auferidos com o desenvolvimento de mercados futuros no Brasil.

Finalmente, cabe destacar que existem as-

pectos do processo de estocagem que constituem-se em dificuldade fundamental para o desenvolvimento de mercados futuros de mercadorias no Brasil. A capacidade brasileira de estocagem ainda é limitada e bastante concentrada sob o controle governamental. A política de formação de preços de estocagem não segue as regras e disciplinas de um mercado competitivo, o que sugere ineficiência na alocação de capacidade de estocagem. Por exemplo, não é raro "cercar-se" o mercado esgotando-se a capacidade de estocagem e provocando quedas de preço no mercado à vista que não podem ser arbitradas no mercado futuro. Para um mais rápido desenvolvimento do mercado futuro de mercadorias brasileiro é fundamental desenvolver nossa capacidade de estocagem e, principalmente, a eficiência da alocação e formação de preços para a capacidade existente.

BIBLIOGRAFIA

- BRENNAN, M. — "The supply of storage", *American Economic Review*, March 1958.
 GOULD, B. — *Commodities trading*, Dow Jones — Irwin Publishers, Homewood, 1973.
 HOUTHAKER, H. — "Can speculators forecast prices", *Review of Economics and Statistics*, May 1957.
 KALDOR, N. — "Speculation and economic stability", *Review of Economic Studies*, October 1939.
 SAMUELSON, P. — "Intertemporal price equilibrium: A Prologue to the Theory of Speculation", *Weltwirtschaftliches*, Vol. LXXIX, No. 2, 1957.
 WEYMAR, F. — The dynamics of the world cocoa market, Ph. D. Dissertation, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1965.
 WORKING, H. — "Theory of inverse carrying charges in futures markets", *Journal of Farm Economics*, February 1948.
 WORKING, H. — "Futures trading and hedging", *American Economic Review*, June 1953.

NOTAS DE RODAPÉ

(1) Por exemplo, um contrato futuro de açúcar negociado na CSE (New York Coffee and Sugar Exchange) prevê a entrega de 112000 libras de açúcar de cana bruto centrifugado com polarização média de 96° e grau padrão de qualidade em um navio em doca de refinarias

de Nova York ou Philadelphia durante o mês de vencimento. Descontos e acréscimos ao preço-base de negociação serão feitos se a qualidade diferir do grau padrão. Uma descrição detalhada do contrato aparece em Gould (1973).

(2) Na realidade, esta visão passiva do agricultor ou processador que não quer as-

sumir qualquer risco é conveniente numa discussão inicial. Como eles dispõem de conhecimentos específicos do mercado de suas mercadorias é de se esperar que eles estejam dispostos a assumir algum risco. Eles apenas querem limitar seu risco. Isto será melhor discutido mais adiante.

- (3) Na realidade ele é o grupo de especuladores em seu sentido lato e sem as conotações negativas que lhe são atribuídas em nossa sociedade.
- (4) Uma exceção é o caso do trigo, que é negociado em Chicago e Kansas City. As outras exceções ocorrem em metais: prata e ouro. De qualquer modo, as exceções à regra geral são muito raras.
- (5) O custo de transporte pode tornar-se bastante incerto em áreas sujeitas a inundações, outros acidentes naturais ou greves. Nestas áreas talvez os benefícios de novos mercados futuros sejam significativos a ponto de justificar seu desenvolvimento.
- (6) O “corner” acontece quando o vendedor a futuro que vai à liquidação não consegue comprar a mercadoria no mercado à vista para entrega.
- (7) Algumas mercadorias com ciclo produtivo mais curto apresentam um período coberto inferior a 1 ano. É o caso de oats, rapeseed, rye e flaxseed na Bolsa Winnipeg e de oats e batatas nas Bolsas de Chicago (Board of Trade) e Nova York, respectivamente.
- (8) O depósito da margem em dinheiro representa um custo de oportunidade para os investidores; motivo pelo qual permite-se o depósito em títulos em grandes contas.
- (9) Margens podem ser vistas como algo semelhante aos depósitos compulsórios feitos por bancos, e que são um dos principais instrumentos de regulação e con-

trole da oferta monetária. Como as margens não afetam a base monetária, a sua utilização com fins regulatórios gera apenas efeitos redistributivos internos de validade questionável.

- (10) Os níveis de oscilações entre oferta e demanda e o grau de perecibilidade em estoque estão entre os principais responsáveis pelas oscilações em preços de mercadorias e pelo seu nível de risco.
- (11) Um critério comumente empregado é exigir como margem o percentual médio de variação de preço mais um múltiplo do desvio padrão das variações. Estes valores são recalculados periodicamente com base em dados recentes do comportamento do mercado.
- (12) Por exemplo, em 1975 a Merrill Lynch, Pierce, Fenner and Smith exigia um mínimo de 5000 dólares para abrir uma conta para operar com mercadorias a futuro e só permitia depósitos em Letras do Tesouro em contas com Valor superior a 30000 dólares. Outras corretoras menores são mais flexíveis com relação ao limite mínimo para aceitar depósitos em Letras do Tesouro.
- (13) Uma discussão mais geral do problema de formação de preços é apresentada em Samuelson (1957).
- (14) A suposição de que os custos de juros e seguro sejam constantes e independente do nível de preços; é uma óbvia simplificação. Entretanto, apesar das simplificações, alguns resultados relevantes ficam com isso mais claros.
- (15) Estas situações anormais de fornecimento podem caracterizar o “corner” do mercado e os ganhos extraordinários estariam a ele associados.
- (16) A conceituação do retorno de disponibilidade deve ser atribuída a Kaldor (1939) e Working (1948).

- (17) Observe na figura 3c que um pequeno estoque seria mantido ainda que se esperasse uma grande queda no nível de preços. Isto ocorre porque estes estoques seriam muito valiosos em uma eventual situação de “corner”
- (18) Observe-se que em equilíbrio $E(P_v^*) - P_v - c$, corresponde à soma dos componentes de retorno de disponibilidade e de prêmio de risco. Observe-se também que $E(P_v^*) - P_v - c > 0$ implica em relevância do componente de prêmio de risco, pois o retorno de disponibilidade é um componente sempre negativo como mostrado na figura 3c.
- (19) Uma excelente discussão do impacto de mercados sobre a eficiência de capacidade de estocagem aparece em Working (1953).
- (20) Esta posição é denominada de “cash and carry” na terminologia do mercado.
- (21) Se isto ocorresse a demanda de todos os indivíduos racionais forçaria o reajuste de preços.
- (22) Esta relação supõe que não existirão novas chamadas de margem durante a evolução da maturação do contrato.
- (23) É interessante observar que a relação (2) mostra a relevância da margem m , na determinação da rentabilidade de posições no mercado futuro. Quanto menor a margem maior será a rentabilidade final.
- (24) Na realidade obtém-se $E_M(P_v^*) - P_v - c$, a partir da curva de oferta de estoques. Adicionando-se P_v e os custos de estocagem c ao valor extraído obtém-se, $E_M(P_v^*)$.
- (25) As quatro proposições relativas a mercados futuros podem ser precisamente caracterizadas de acordo com as definições anteriores. A hipótese de retardamento normal argumenta que $E_M(P_v^*) < P_f$ e a hipótese de contango propõe que $P_f > E_M(P_v^*)$. A hipótese de hedging líquido concorda com a de retardamento normal ou com a de contango dependendo da demanda de “hedgers” Finalmente, a hipótese de expectativas puras propõe que $E_M(P_v^*) = P_f$, ou seja, podem existir desvios de expectativas em relação a preços futuros mas, em média, expectativas de mercado não são tendenciosas.
- (26) Na realidade os preços sempre divergem ligeiramente, o que seria de se esperar. A mercadoria associada a um contrato futuro encontra-se estocada e as negociações à vista envolvem a mercadoria “em rota”, ou seja, carregada. Como existem custos para retirar a mercadoria de estoques para colocá-la em rota o preço futuro em geral é ligeiramente inferior ao preço à vista. Entretanto, o diferencial parece estar associado apenas a estes custos de deslocamento sendo muito pequeno.
- (27) Os ganhos de hedgers calculados pelas relações (4) e (5) implicitamente supõem que os requisitos de margem são nulos ou que a margem é integralmente depositada em títulos de renda fixa para posições na base.
- (28) Cabe observar que o esperado, em qualquer momento, é um estreitamento da base. A probabilidade de um alargamento é menor do que a do estreitamento e a opção de liquidação dos hedgers curtos na base é menos valiosa do que a dos longos na base. O prêmio sobre r que os hedgers curtos na base estão dispostos a pagar deve ser pois inferior ao desconto em relação a r que os hedgers longos na base estão dispostos a aceitar.
- (29) No caso de mercados futuros em que os custos não-financeiros de estocagem

- c_e são nulos esta afirmativa vigora com certeza.
- (30) Ver Weymar (1965) e Working (1948), por exemplo.
- (31) Convém lembrar que a base de localização brasileira seria definida por Preço à vista no exterior – Preço à vista no Brasil à taxa de câmbio do dia.

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS E VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO BRASILEIRO.*

Cecília Whitaker Bergamini

Prof^ª Assistente da área de Recursos Humanos do Depto. de Administração da FEA-USP.

O trabalho é resultado de uma pesquisa desenvolvida durante quatro anos com organizações brasileiras. Quase 1000 pessoas foram estudadas para identificar a ocorrência de associação entre diferenças individuais e personalidade e variáveis organizacionais. As conclusões mostram que estilos comportamentais têm alguma relação com as diferentes áreas e níveis hierárquicos. As variáveis educação formal, idade e sexo não mostraram associação significativa com os diferentes estilos de comportamento.

INTRODUÇÃO

Nota-se que não somente os profissionais em recursos humanos, mas a grande maioria dos executivos e todos aqueles que desenvolvem suas atividades profissionais dentro ou fora de um contrato formal de trabalho, vêm procurando conhecer, cada vez mais o comportamento humano em situação empresarial. Dessa forma, a preocupação com a provisão e aproveitamento dos insumos humanos dentro das organizações, se tem afigurado como tema que cada vez mais polariza as atenções de grande número dos mais diferentes tipos de pessoas.

O objetivo final das organizações ao se preocuparem com o assunto é, sem dúvida, o da busca de maior rendimento e mais ampla eficácia dos indivíduos que nela trabalham. Permanece subjacente o entendimento de que condições adversas impeditivas do ajustamento pessoal, configuradas pela

inadequação indivíduo frente às variáveis organizacionais, dificultam ou até mesmo impedem a chegada às metas visadas pelas empresas.

Ao nível de cada um, a busca de maior satisfação pessoal não se restringe ao momento presente. Ela se projeta rumo ao futuro pois já é de domínio comum que um melhor conhecimento das variáveis individuais e organizacionais favorece decisões de maior consistência em termos de carreira a ser perseguida. Cada um procura, naturalmente, saber se está realmente bem posicionado no cargo atual ou se não poderia ser eventualmente melhor aproveitado em outro qualquer.

É devido a todos esses aspectos inicialmente referidos e muitos outros cuja enumeração exaustiva se torna inviável, que uma grande quantidade de estudos e pesquisas básicas tem se desenvolvido nas mais diferentes áreas de atividades humanas. Mais recen-

*Este artigo representa uma síntese da dissertação de mestrado apresentada pela autora para obtenção do título de mestre na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

temente, a busca da maior eficácia organizacional tem caracteristicamente sido tentada a partir do enfoque que elege como ponto central o ajustamento do ser humano às condições de trabalho e vice-versa. Isso, sem dúvida, vem estimulando um grande número de novas teorias que ligam as ciências do comportamento aos mais variados campos de aplicação da ciência administrativa.

O presente trabalho pretende examinar resultados obtidos durante quatro anos de levantamento de dados junto a um grupo de pessoas formado por executivos altamente posicionados, elementos de gerência intermediária, supervisores de diversas áreas organizacionais e finalmente indivíduos que não possuem nenhuma responsabilidade supervi-sória. Essa pesquisa envolve um amplo número de empresas brasileiras e abrange um universo de mais de mil pessoas que se submeteram a programas de desenvolvimento de estilos comportamentais. A utilização dos dados colhidos visa facilitar um estudo que faculte concluir por uma possível dependência entre formas específicas de comportamento individual frente a determinadas circunstâncias organizacionais específicas.

Uma ênfase especial será dada na configuração do perfil comportamental tipicamente brasileiro, daqueles que trabalham nas diferentes áreas de atividades empresariais. Por outro lado pretende-se mostrar em que medida o posicionamento nos vários níveis hierárquicos possa estar, de alguma forma, ligado aos diferentes estilos comportamentais. Finalmente, serão confrontadas as variáveis que dizem respeito à escolaridade formal, à faixa etária e ao sexo dos componentes da amostra tendo como porto de partida as diferenças individuais de orientações comportamentais.

O levantamento feito não permite interpretar as causas das possíveis dependências entre as variáveis estudadas. Tal incursão interpretativa poderia ser considerada como ingênua, uma vez que se concorde com a maioria dos autores modernos dedicados ao campo da ciência da administração. Em que pese a importância dada por eles ao elemento humano dentro do processo e sistema

organizacionais, prudentemente nos advertem sobre a fragilidade de recomendações genéricas extraídas a partir de estudos particularizados dentro de uma cultura organizacional única.

ELEMENTOS DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Ao se partir do enfoque no qual o indivíduo se posiciona como o foco central de uma pesquisa, não se está necessariamente excluindo aqueles condicionantes ou variáveis que sejam tipicamente integrantes do ambiente organizacional. Seguramente, tais elementos estarão sendo implícita ou explicitamente considerados durante todo o trabalho. Como não podem eles ser considerados principal ponto de partida, o fator ambiente será oportunamente focalizado a título de um dimensionamento enriquecedor que se apoiará em pesquisa bibliográfica de numerosos trabalhos já publicados.

Vale mencionar a prudente posição de Basil Cook (1978): "As organizações representam agrupamentos de recursos humanos e físicos para alcançar, coletivamente, finalidades que não puderam ser alcançadas na prática e economicamente pelos indivíduos sozinhos. Esse princípio é tão básico, que os administradores raramente põem em dúvida seu significado ou pesam suas implicações" Depreende-se então, que os autores estejam procurando ressaltar a interação flagrante e ininterrupta dessas variáveis podendo determinar uma atitude de aceitação passiva do postulado sem aquele cuidado que recomendaria a necessidade de se promover uma compreensão mais crítica e aprofundada desse tipo de interação.

Concretamente é sabido que qualquer que seja o tipo da interferência feita no sistema organizacional, tem ela decisivo impacto sobre as pessoas que aí se encontram. Complementarmente, aqueles programas que visam quaisquer modificações no subsistema de recursos humanos, determinam também um impacto no todo organizacional. Esse parece ser um processo fatal a partir do qual qualquer modificação de uma das partes tem o poder de alterar a configuração global. Dessa

forma, qualquer que seja o subsistema atingido por um processo intra ou inter empresarial, seus efeitos que visam a busca de um novo equilíbrio serão ativados e se farão sentir no sistema total.

Reconhecendo a importância das variáveis ambientais como disparadoras de reações pessoais específicas, não se pode assumir em definitivo que o comportamento final de cada um e de todos, seja tão simplesmente o produto desses condicionantes, como se fossem eles determinantes soberanos das ações das pessoas. Tais elementos devem ser tidos como importantes e necessários, mas não configurados como suficientes à determinação dos diferentes direcionamentos comportamentais. Destarte estar-se-ia configurando uma exatidão inexistente quando se trata das ciências comportamentais. Ao delimitar que a compreensão do comportamento humano se esgota apenas pelo estudo das variáveis ambientais, admitindo-se que o ser humano sucumba como vítima passiva do ambiente organizacional, sem possíveis condições de intervir nos acontecimentos e sem recursos para gerenciar sua própria situação de trabalho, estar-se-ia aceitando como fato, que ele seja incapaz de agir sobre tais elementos e reverter, por vontade própria o ritmo dos acontecimentos.

O desenvolvimento tecnológico da atualidade, fator irreversível e irrefutável, tem lançado no ambiente empresarial uma dose cada vez maior de desafios. Ao buscar a transformação desses desafios em oportunidades, as organizações se vêem imperiosamente impelidas a um processo de mudanças. Essas mudanças atingem não apenas seu produto final mas, cobrem toda uma série de atividades que buscam novas diretrizes em suas políticas de procedimentos. O mudar, no sentido de atualizar-se vem se transformando cada vez mais numa necessidade indiscutível para todas as empresas que buscam não apenas o sucesso imediato mas, principalmente, sua perpetuação no decorrer dos tempos.

De maneira geral, as organizações parecem mostrar-se respondentes ao desafio que lhes tem sido proposto pelo ambiente em

mudança. Pode ser considerado um sintoma dessa sensibilidade um crescente interesse em não somente considerar, mas sobretudo compreender mais adequadamente aqueles aspectos que dizem respeito às diferenças individuais daqueles que compõem o efetivo de pessoal dessas empresas. Parece que aos poucos vai se confirmando, cada vez mais, a importância do fato de que não há melhor maneira de colimar os objetivos organizacionais, se não for oferecida a oportunidade de que cada indivíduo possa, por sua vez, antes de mais nada, ter assegurada a chegada às suas próprias metas pessoais. Por esse motivo as organizações têm se voltado à procura do entendimento de cada uma das diferentes respostas que as pessoas desenvolvem em seu contexto de trabalho.

Fatores do meio ambiente podem disparar comportamentos que se subdividem em respostas de acordo ou de represália às eventuais pressões às quais os indivíduos possam se sentir submetidos. De todos os elementos integrantes do contexto organizacional, o ser humano é o único que apresenta respostas praticamente imprevisíveis, por mais que já tenha sido objeto de estudos meticolosos.

Mesmo a aparentemente racional e objetiva administração financeira, apesar do forte apoio auferido pelas ciências exatas, notadamente pela matemática financeira e pela contabilidade, torna-se reticente diante das diretrizes ditadas pelos objetivos individuais. A opção entre maior lucro e menores níveis de segurança no processo de tomada de decisões sobre o montante a ser investido é um claro exemplo. Já é sabido que a decisão final será ditada pela curva de indiferença ao risco, que nada mais retrata senão um aspecto do estilo pessoal de tomada de decisão do administrador financeiro. Nesse caso não se conseguirá encontrar recomendações ideais que independam das características próprias a cada investidor.

Orientações de comercialização, políticas administrativas, procedimentos decisórios econômico-financeiros, tecnologia e inúmeros outros fatores que compõem a organização, possuem suas próprias formas de impri-

mir em cada indivíduo um impacto particular. Este por sua vez reagirá ao impacto, só que o fará à sua maneira. Conforme o efeito dessa ação sobre as circunstâncias ambientais, sua ação classificar-se-á primeiramente como uma reação produtiva ou improdutiva e posteriormente, dentro desses grandes subgrupos, poderá ser subdividida em formas reacionais que se ligam a cada estilo comportamental em separado.

ESTILOS COMPORTAMENTAIS

Na grande maioria das fontes consultadas, o conceito de estilo comportamental, embora não seja especificamente utilizado com frequência, parece trazer implícita a idéia de formas especiais de comportamento determinadas pela configuração da personalidade de cada um.

Allport (1961), considerado como marco de grande valor dentro da psicologia da personalidade, ao escrever sobre o assunto desenvolvendo a teoria dos "traços psicológicos" afirma: "Nós acreditamos que um traço seja um amplo sistema de tendências semelhantes de ação que existem na pessoa e são estudadas. 'Tendências semelhantes de ação' são aquelas que um observador, olhando para elas do ponto de vista de um ator, pode reuni-las em categorias que possuem uma rubrica que lhes dá significado" É de se crer que uma sistemática e cuidadosa observação do comportamento dos indivíduos, faculte a determinação de uma linha de atuação que é particularmente única e qualifica a pessoa que está sob essa observação dentro de certas categorias.

Etmologicamente, o termo *estilo* se origina do ponteiro com o qual os antigos escreviam em tabuinhas enceradas (*estilete*), sendo que esse ponteiro era úncio para cada pessoa, a fim de que não se confundissem os diferentes autores entre si.

O estilo comportamental pode ser entendido como sinônimo de personalidade como admite Blake e Mouton (1976): "O estilo de gerência predominante pode, com uma certa importância, resultar das características bem sedimentadas de personalidade que levam o indivíduo a preferir uma abordagem ao invés

de outra. Portanto (...) as características de personalidade serão apresentadas conjuntamente com um certo estilo de administração"

Como aponta o próprio Allport, (1961), o termo personalidade se origina de *persona*, que significa máscara em latim e pode, com muita propriedade, ser entendido como sinônimo de comportamento aparente, ou melhor, aquilo que cada um mostra ser, como o faz o ator de teatro. Estilo comportamental então, nada mais é do que aquilo que se pode observar do comportamento de uma pessoa, sua própria maneira de ser — sua personalidade aparente.

Daquilo que se pode depreender, o estilo de cada um deve ser tomado como sinônimo de marcas individuais, que permitem a caracterização de uma certa identidade. Essas características não estão presentes apenas num determinado momento, mas apresentam uma continuidade através dos tempos e ao longo da vida. O estilo se evidencia, por exemplo, através do tipo de decisão que cada um toma, das suas formas particulares de enfrentar os problemas do dia a dia ou aqueles enfoques dos quais se serve para a manutenção de um relacionamento interpessoal e assim por diante.

Ao se referir ao estilo estar-se-á falando da maneira própria de ser das pessoas, forma essa que não somente lhes pode ser conhecida ou desconhecida, mas que sobretudo oferece aos demais, dentro do processo de relacionamento interpessoal, um referencial de identificação que personaliza cada indivíduo.

Cientistas comportamentais têm dedicado grande parte do seu trabalho à tarefa de procurar classificar os diferentes estilos comportamentais. Essa tentativa, data de épocas bem antigas, quando Hipócrates, conhecido como o pai da medicina, tentou separar os tipos de pessoas de acordo com aquilo que chamou de humores, dando origem por exemplo ao tipo sangüíneo, bilioso e outros.

A importância crescente dada ao fato das diferenças individuais em circunstância de trabalho a partir da Segunda Guerra Mundial, veio exigir dos especialistas em comportamento organizacional, especial atenção no sentido de fornecerem esquemas que pudes-

sem contribuir para a mais clara compreensão das diferentes formas de comportamento dentro das organizações. Nesse momento, a colocação de um indivíduo no cargo em que melhor possa aproveitar os recursos que tipificam sua diferença individual passa a se afigurar como um dos mais importantes fatores facilitadores ou impeditivos da tão decantada eficácia pessoal e organizacional.

Inicialmente as classificações originaram sistemas bipolares tais como pessoas auto-cráticas versus democráticas, diretivas e não diretivas ou supervisória versus participativa. Esse tipo de classificação logo se mostrou insuficiente para um amplo e abrangente conhecimento do ser humano. Outros artifícios tiveram que ser introduzidos para que não se perdesse a riqueza das variações comportamentais humanas.

Notadamente os programas de desenvolvimento de pessoal, hoje em grande aceitação dentro das organizações em vários países, é que chegaram a apresentar formas classificatórias que melhor se aproximavam da caracterização das diferentes diretrizes que podem nortear o comportamento das pessoas. Esses programas se iniciam, em sua esmagadora maioria pelo diagnóstico do estilo comportamental do seu participante, oferecendo a ele sintomas que podem ser reconhecidos na realidade vivencial do dia-a-dia e que sejam tão evidentes que possam ser testemunhados pelos demais componentes do grupo de forma simples e objetiva.

A título de enriquecimento vale mencionar o Grid Gerencial de Blake e Mouton, os quatro Sistemas de Likert, a teoria 3 D de Reddin a Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, o Perfil de Águia de Maccoby e finalmente o Sistema LIFO de Atkins e Katcher, programa no qual se baseou a presente pesquisa.

O SISTEMA LIFO E SEUS ESTILOS

O programa de desenvolvimento de estilos comportamentais LIFO (Life Orientation) de autoria de Atkins e Katcher fundamentalmente inspirado na obra de Erich Fromm conhecida em português como "A análise do

Homem" prevê quatro orientações comportamentais básicas. Essas orientações dão origem a quatro estilos que são:

O estilo *Dá e Apóia* basicamente orientado para o idealismo e aperfeiçoamento pessoal. Coloca para si e para os outros altos padrões de desempenho envidando o melhor de si para não desmerecer a confiança que lhe foi atribuída. É sobremaneira sensível no tratamento com as pessoas, usando ao máximo um enfoque participativo a partir do qual todos se sentem valorizados por terem contribuído para o atingimento dos resultados finais. No geral aqueles que se qualificam como *Dá e Apóia*, são conhecidos como formadores de talentos dentro das organizações promovendo recursos que facilitem o desenvolvimento daqueles que o cercam; trata-se de alguém com quem se pode contar nos momentos difíceis.

O estilo *Toma e Controla* deixa-se orientar principalmente por objetivos e metas a serem alcançados, movendo-se com rapidez e aproveitando as oportunidades que se oferecem como meio de chegar onde pretende. É devido a esse traço que, no geral, passa a ser percebido como um gerador de forças na organização, fazendo com que as coisas aconteçam e não acreditando que nada lhe caia do céu. Lidera e dirige o trabalho dos demais com grande facilidade, mas gosta de atuar de forma independente para que não haja dúvidas quanto à sua competência pessoal. Está sempre aberto à novidade, lançando-se em várias atividades ao mesmo tempo com igual energia.

O estilo *Mantém e Conserva* se apresenta como aquele típico da pessoa de pés no chão, norteando-se pelas coisas concretas e assumindo decisões na medida em que possa ter trabalhado com a lógica dos dados e dos fatos. Tem, portanto, um ritmo de trabalho mais lento optando por garantir a boa qualidade do trabalho que desenvolve. Examina cada assunto com tal profundidade que é capaz de descobrir aspectos até então inéditos sobre o mesmo. Não se precipita com respostas simplistas e assim não é afeto a tomar decisões em meio ao calor de uma discussão, conseguindo com isso evitar per-

das desnecessárias para a organização.

O estilo *Adapta e Negocia* caracteriza a pessoa que se destaca pela habilidade social, valorizando sobretudo uma convivência harmônica com os demais e sendo capaz de sair-se bem mesmo com adversários difíceis. Sua facilidade em colocar-se no lugar do outro favorece a compreensão das razões do opositor. É, no geral, muito conhecido nos ambientes que frequenta, é capaz de levar seus seguidores de forma entusiástica, encorajando o espírito de equipe e saindo-se de situações difíceis com um toque de humorismo e otimismo. Com esse tipo de características, o *Adapta e Negocia* consegue lidar bem com situações socialmente difíceis, não se comprometendo além daqueles limites a partir dos quais não possa rever sua posição ou voltar atrás.

Conforme os autores do LIFO, cada pessoa possui os quatro estilos ao mesmo tempo, no entanto, o que diferencia uma da outra é a ordem na qual esse conjunto de estilos se apresenta. Assim o primeiro estilo é um comportamento muito freqüente não exigindo grande esforço em ser usado; o segundo estilo embora não tão freqüente quanto o primeiro, representa uma forma de agir que o indivíduo também assume sem grande desgaste; o terceiro estilo, já marcadamente menos freqüente, requer um esforço maior em ser utilizado; finalmente o quarto estilo, conhecido como força negligenciada representa um comportamento que desgasta muito a pessoa quando ela precisa socorrer-se dele e exige um treino muito grande para chegar a uma atuação moderadamente eficaz.

Cada um pode ter um determinado conjunto de estilos quando se encontra em condições habituais, no entanto, sob condições de pressão, de luta ou de oposição pode vir a apresentar outra ordenação dos mesmos. O uso tem mostrado que não é tão freqüente a mudança da ordenação desse conjunto de estilos, o que determina que, na grande maioria dos casos, a seqüência de aparecimento dos estilos se mantenha na situação costumeira e sob pressão.

O sistema LIFO tem como filosofia básica o paradigma de que o uso excessivo das ca-

racterísticas comportamentais de cada estilo é que faz com que surja aquilo que no geral se concebe como fraqueza. Assim, à medida em que um comportamento esteja sendo eficiente a pessoa experimenta a sensação de conforto no exercício de suas atividades. Pelo fato de entusiasmar-se com o sucesso advindo do uso produtivo dos seus pontos fortes, haverá uma tendência natural de enfatizar ainda mais esse tipo de comportamento, assumindo-o de forma exclusiva. É portanto, pelo uso inoportuno e disfuncional dos traços comportamentais anteriormente considerados como pontos fortes, que tais traços acabam se transformando em fraquezas.

Para melhor clarificar essa visão do comportamento humano acrescenta Dr. Kátcher (1974): “por que será que, mesmo numa discussão casual com um gerente, sobre seus pontos fracos, produz-se uma resposta defensiva, e por que será que mudá-lo lhe parece tão ameaçador?”

Nós percebemos que, quando pedíamos a um gerente que mudasse para eliminar uma fraqueza sua, ele reagia como se nós fôssemos também ameaçar os seus pontos fortes. Descobrimos, então, que os pontos fortes e fracos estão interligados. Eles não são ou um ou outro. A fraqueza é ironicamente a força superativada e impelida até que se torne excessiva.

Por exemplo, uma pessoa que seja capaz de arranjar-se sozinha e que mostre grande impulsividade será vulnerável pelo seu excesso de iniciativa, tomando medidas para as quais muitas vezes, não possui autoridade formal. Uma pessoa confiante e cheia de fé nos outros está sujeita ao excesso dessa qualidade que a tornará superconfiante e ingênua. O indivíduo metódico e sistemático torna-se excessivamente analítico e superelaborado em seu trabalho. Alguém que seja flexível e de fácil adaptabilidade social poderá evidenciar um comportamento inconsistente, expondo-se à descrença pessoal quanto às suas próprias convicções”

A partir desse enfoque, as características particulares de cada pessoa representam o seu reduto básico de forças, estando seu nível de desempenho na dependência direta da

habilidade que ela tenha de lidar produtivamente com esses recursos pessoais para evitar que se transformem em fraquezas. Não há estilo melhor que outro, como também não existem modelos ideais de comportamento.

UMA PESQUISA BRASILEIRA

É composta dos resultados auferidos durante vários programas de desenvolvimento de executivos utilizando o sistema LIFO, que embora originalmente americano, passou por um processo não apenas de tradução cuidadosa para o português, mas principalmente por uma fase de dois anos de uso experimental que permitiu a mais adequada adaptação desse trabalho à realidade das empresas brasileiras.

Observando a condução dos programas LIFO junto a executivos americanos, ficou desde logo claro que aqueles recursos dos quais se serviam seus autores dentro de seu contexto de origem, não se caracterizavam como uma prática viável frente às características próprias de nossas empresas.

Numa primeira fase, o roteiro básico e o questionário de diagnóstico de estilos sofreram uma tradução bem mais presa aos moldes originais dos autores. Essa primeira tradução experimental, foi utilizada junto aos alunos dos cursos de graduação e pós-graduação da Universidade Católica de São Paulo, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. Posteriormente, a segunda fase do trabalho, caracterizou-se pela revisão mais cuidadosa dos textos conforme as dificuldades apontadas pelo grupo que utilizou inicialmente esse material.

De forma mais característica que na etapa anterior, o novo conjunto de instrumentos tornou mais clara a percepção da validade do trabalho feito, mostrando o sistema como um todo, maior consistência e correspondência entre os estilos caracterizados pelos autores e as diretrizes comportamentais, que exibiam as pessoas que compunham a amostra das pessoas estudadas em situação concreta de trabalho.

Tais coincidências poderiam transformar-

-se de meras observações aleatórias em fatos passíveis de uma comprovação empírica através de estudo mais sistemático.

Tendo sido considerada como condição básica a participação dos sujeitos do experimento no programa de desenvolvimento de estilos comportamentais, a escolha da amostra estudada não seguiu outro critério senão a opção voluntária de cada um. Neste caso, trabalhou-se com todo universo das pessoas que compareceram aos programas.

As hipóteses anteriormente mencionadas, surgiram da observação da incidência de determinados fatos empíricos que foram, com o decorrer do tempo, chamando a atenção daqueles que participavam dos programas, fato esse que concorreu para julgar-se pertinente submetê-las a teste. Portanto, a exploração e estudo da possível dependência entre estilo, área de trabalho, nível hierárquico, educação formal, faixa etária e sexo visou fundamentar a simples observação aleatória de fenômenos comportamentais ocorridos em situação de trabalho.

Como o diagnóstico do estilo comportamental é conseguido a partir dos resultados numéricos de um questionário, ao qual se submetem os participantes durante o programa de desenvolvimento com duração de quinze horas, o teste de hipóteses seguiu alguns critérios que devem ser lembrados.

Os testes do χ^2 , servirá para rejeitar ou aceitar a hipótese de independência entre as variáveis e apontar tão somente, uma tendência comportamental em uma dada situação.

Os diferentes grupos de sujeitos foram subdivididos conforme os resultados numéricos, o que significa que as frequências obtidas foram construídas tomando por base o primeiro estilo, isto é, aquele que teve o número de pontos mais elevado.

Do universo inicial de mil pessoas submetidas ao questionário de diagnóstico de estilo comportamental, foram retirados cinquenta resultados que apresentavam empate numérico, isto é, apresentavam dois estilos classificados em primeiro lugar. Isso foi feito não somente devido a impossibilidade de decidir sobre qual dos estilos comandaria a classificação mas, a medida se apoiou em uma fun-

damentação teórica proposta pelos autores do programa. Ao repetirem o diagnóstico com um mesmo grupo de pessoas, após um determinado intervalo de tempo, chegaram à conclusão de que mesmo que 30% dos indivíduos testados tenham mostrado resultados numéricos virtualmente idênticos em ambas as administrações, suspeitou-se que aqueles que mostraram um estilo predominante mais claro, estavam menos propensos a mudar; isso quer dizer que o teste realmente consegue detectar algumas variáveis genotípicas.

A escolha do primeiro estilo como fator decisivo de classificação, tem como fundamento estudos comprobatórios de que o primeiro estilo não somente se afigura como mais estável, como também representa o fator mais claramente discriminante em termos de diferenças individuais.

DEPENDÊNCIA ENTRE ESTILO E ÁREA DE TRABALHO

Os procedimentos típicos em seleção de pessoal têm procurado conhecer a diferença individual do candidato a emprego que melhor atenda às expectativas de desempenho com vistas à vaga que se pretende preencher. Implícita nesse tipo de atividade está a noção de que, nem todos os candidatos que se apresentam através do processo de recrutamento, possam ser admitidos necessariamente não importando qual o tipo de trabalho.

O levantamento da hipótese de existir associação entre o estilo e a área de trabalho, tem como objetivo caracterizar até que ponto poder-se-á concluir pela maior ou menor incidência de aparecimento de um determinado estilo comportamental em setores específicos na empresa.

O universo estudado ficou subdividido nas seguintes áreas: financeira, comercial, produção, recursos humanos, administrativa, pesquisa e desenvolvimento em geral. A classificação de cada indivíduo dentro dessas áreas levou em conta, muitas vezes, o tipo de atividade do cargo, uma vez que tais denominações guardam grande gama de diferença en-

tre suas atividades, dependendo da organização.

Partindo da tabela de contingência apresentada no quadro 1, foram consideradas no teste do χ^2 duas hipóteses, a saber: uma hipótese nula (H_0) a partir da qual há independência de classificação entre as variáveis e uma segunda hipótese (H_1) que representa o inverso.

O critério de decisão seguido, qualifica-se dentro dos seguintes parâmetros: caso o χ^2 calculado (X^2_c) seja maior do que o X^2 encontrado na tabela (X^2_{tab}) rejeitar-se-á a hipótese de independência (H_0). Conseqüentemente será aceita a hipótese de dependência (H_1) de classificação entre as variáveis. Inversamente, se o (X^2_c) for menor que o (X^2_{tab}), aceitar-se-á a hipótese de independência (H_0) e necessariamente será rejeitada a hipótese (H_1).

Finalmente serão utilizados os limites de $X^2 = 0,1$ para o caso de rejeição da hipótese de independência e de $X^2 = 0,5$ para a aceitação da hipótese de dependência.

Em todas as tabelas de contingência apresentadas a seguir, as freqüências esperadas, colocadas entre parênteses, serão obtidas a partir da seguinte igualdade: -

$$E_{ij} = \frac{N_i \cdot N_j}{N}$$

onde N_i representa as freqüências totais das colunas e N_j as freqüências totais das linhas.

Uma vez efetuados todos os cálculos pertinentes à tabela, encontrar-se-á o X^2 pela utilização da seguinte fórmula:

$$X^2 = \sum_{i=1}^K \frac{(O_i - e_i)^2}{e_i}$$

onde O_i representa as freqüências observadas e e_i as freqüências esperadas.

Para determinar o grau de liberdade dentro da tabela de X^2 , será utilizada a fórmula convencional:

$$v = (r - 1) (c - 1),$$

sendo r o número de linhas e c o número de colunas da tabela de contingência.

Quadro 1. Tabela de contingência formada pela freqüência do aparecimento do primeiro estilo, conforme as diferentes áreas de atividade na empresa, sob condições habituais de desempenho.

ESTILO ÁREAS	DÁ E APÓIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA	TOTAIS
Pesquisa e Desenvolvimento	75 (63,30)	33 (62,70)	47 (30,90)	11 (9,00)	166
Recursos Humanos	92 (73,90)	58 (73,30)	32 (36,10)	12 (10,60)	194
Administrativa	72 (72,00)	64 (71,40)	43 (35,20)	10 (10,40)	189
Financeira	32 (33,20)	38 (32,90)	15 (16,20)	02 (4,80)	87
Comercial	47 (45,30)	40 (45,00)	19 (22,20)	13 (6,50)	119
Produção	37 (58,30)	103 (57,80)	11 (28,50)	02 (8,40)	153
Geral	07 (16,00)	23 (15,90)	10 (7,90)	02 (2,30)	42
TOTAIS	362	359	177	52	950

Como X^2 encontrado depois de efetuados os cálculos da tabela é igual a 113,17 ($X^2_c = 113,17$), portanto muito maior do que o $X^2_a 0,1$ ($X^2_{tab} = 30,6$) pode-se amplamente rejeitar H_0 e, conseqüentemente, aceitar H_1 que afirma não haver independência entre as variáveis estudadas.

Como conclusão, fica bem clara a dependência entre estilo comportamental em situações habituais de desempenho e a área de trabalho. Isso pode ser entendido como a aceitação da hipótese de que pessoas com estilos diferentes trabalham em áreas diferentes.

Se descrevermos genericamente as atividades típicas das áreas estudadas e as confrontarmos com as descrições dos estilos, poderemos concluir que os resultados encontrados não se distanciam da realidade prática

dos objetivos e políticas que norteiam cada uma delas.

Fazendo o mesmo tipo de tratamento estatístico com o primeiro dos quatro estilos que compõe a diferença individual de cada sujeito examinado, quando submetido a situações de pressão foi obtida a tabela a seguir:

Feitos os cálculos, obteve-se $X^2_c = 45,1$ sendo que o X^2_{tab} continua sendo 30,6. Isso mostra que mesmo em tais circunstâncias é possível rejeitar H_0 e aceitar H_1 o que demonstra não haver independência entre as variáveis.

Seria bastante oportuno assinalar que o simples exame da freqüência do aparecimento do primeiro estilo oferece um bom referencial das principais características comportamentais típicas a cada área.

Quadro 2. Tabela de contingência formada pela freqüência do aparecimento do primeiro estilo, segundo diferentes áreas de atividade na empresa, sob pressão e luta ou competição.

ESTILO ÁREAS	DÁ E APÓIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA	TOTAIS
Pesquisa e Desenvolvimento	59 (44,70)	30 (56,40)	70 (58,20)	07 (6,60)	166
Recursos Humanos	57 (52,20)	75 (66,00)	55 (68,00)	07 (7,80)	194
Administrativa	57 (50,90)	61 (64,30)	58 (66,30)	13 (7,50)	189
Financeira	21 (23,50)	30 (29,60)	34 (30,50)	02 (3,50)	87
Comercial	29 (32,00)	46 (40,40)	40 (41,70)	04 (4,80)	119
Produção	24 (41,30)	65 (52,00)	60 (53,60)	04 (6,10)	153
Geral	09 (11,40)	16 (14,30)	16 (14,70)	01 (1,70)	42
TOTAIS	256	323	333	38	950

Embora se possa desenhar um perfil comportamental próprio para cada área, não se deve esquecer que ele foi calcado sobre dados estatísticos, portanto pode deixar a desejar quanto à mais precisa caracterização dos perfis de cada indivíduo em si. Por conseguinte, não se pode assumi-lo como qualquer tipo de recomendação ou indicação de um estilo ideal de comportamento para cada setor aqui estudado. Trata-se tão somente de uma constatação estatística.

DEPENDÊNCIA ENTRE ESTILO E NÍVEL HIERÁRQUICO

A segunda hipótese colocada a prova, foi a da dependência entre estilo comportamental e nível hierárquico. A maior ou menor incidência de aparecimento de uma determinada

orientação dentro de certos degraus de autoridade poderia explicar diferentes aspectos típicos aos diferentes graus de autonomia e autoridade.

Dessa vez, para atender aos estudos de existência ou não de dependência a amostragem de 950 indivíduos foi subdividida de acordo com os diferentes níveis hierárquicos dos seus participantes, a saber: presidência, direção, gerência, chefia, staff e outros.

Novamente, com a freqüência do aparecimento do primeiro estilo de cada um desses níveis, foi construída a primeira tabela de contingência que retrata o comportamento típico de cada grupo em situação de desempenho sob condições habituais. Uma rápida observação da tabela mostra a discrepância entre as freqüências reais e as freqüências esperadas, postas entre parênteses.

Quadro 3. Tabela de contingência formada pelo aparecimento do primeiro estilo, segundo diferentes níveis hierárquicos do organograma empresarial, sob condições habituais de desempenho.

ESTILO N. HIERARQ.	DÁ E APÓIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA	TOTAIS
Presidência	00 (5,70)	14 (5,70)	01 (2,80)	00 (0,80)	15
Direção	22 (25,50)	28 (25,30)	15 (12,50)	02 (3,70)	67
Gerência	77 (85,70)	103 (85,00)	38 (41,90)	07 (12,30)	225
Chefia	139 (123,90)	123 (122,80)	46 (60,50)	17 (17,80)	325
Staff	64 (52,20)	37 (51,80)	24 (25,50)	12 (7,50)	137
Outros	60 (69,00)	54 (68,40)	53 (33,80)	14 (9,90)	181
TOTAIS	362	359	177	52	950

Efetuando-se o teste de independência, obteve-se o valor do $X^2_c = 60,89$, enquanto o $X^2_{tab} = 30,6$, significativamente menor do que aquele obtido a partir dos cálculos das frequências reais que estão entre parenteses.

Esse distanciamento permite aceitar novamente a hipótese X_1 , a partir da qual ficou convencionalizado não haver independência entre as variáveis, rejeitando-se H_0 que preconiza a independência entre as mesmas.

Há razões para se concluir pela relação entre nível hierárquico ocupado pelo indivíduo e o seu estilo comportamental. Assim, em situações de desempenho habitual, os diferentes níveis hierárquicos dentro das organizações brasileiras são ocupados por indivíduos com estilos comportamentais diferentes.

No presente levantamento só se pode concluir pela dependência entre estilo e nível hierárquico de forma estatística e genérica. Não há dados que permitam concluir pelas prováveis razões do fato, nem tão pouco oferecer uma visão mais dinâmica que impli-

caria em mudança de estilo comportamental através do tempo, conforme fossem sendo atingidos esses níveis.

Como o cálculo feito a partir da tabela anterior, foi obtido com o uso dos resultados do estilo comportamental em situações habituais de desempenho é possível assumir-se como premissa de eficácia que um chefe não possa ter as mesmas características comportamentais de um gerente, que este último deva, por sua vez, atuar diferentemente daquilo que caracteriza o estilo comportamental do seu diretor e assim por diante. Talvez essa conclusão possa explicar muitos dos fracassos apresentados por pessoas que foram guindadas a postos mais elevados, sem que se tenha feito um cuidadoso estudo de suas características comportamentais.

As conclusões às quais se chegou quanto à análise das variáveis em situação de desempenho habitual são confirmadas pelo mesmo tipo de tratamento estatístico feito com a amostra quando submetida a situações de pressão organizacional, conforme evidencia a tabela a seguir:

Quadro 4. Tabela de contingência formada pelo aparecimento do primeiro estilo, segundo diferentes níveis hierárquicos no organograma organizacional, sob condições de "stress" ou luta.

ESTILO N. HIERARQ.	DÁ E APÓIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA	TOTAIS
Presidência	2 (4,00)	11 (5,00)	2 (5,40)	0 (0,60)	15
Direção	9 (17,80)	24 (22,70)	30 (23,90)	4 (2,60)	67
Gerência	46 (59,70)	79 (76,30)	94 (80,20)	6 (8,80)	225
Chefia	85 (86,20)	119 (110,20)	109 (116,00)	12 (12,70)	325
Staff	52 (36,30)	32 (46,40)	47 (48,90)	6 (5,30)	137
Outros	58 (48,00)	57 (61,40)	57 (64,60)	9 (7,00)	181
TOTAIS	252	322	339	37	950

Efetuada-se o cálculo do X^2 a partir dos valores da tabela, obteve-se que $X^2 c = 40,87$ e o $X^2 tab = 30,6$; menor portanto, do que aquele encontrado após os cálculos feitos com os dados obtidos junto à amostra estudada.

De certa forma, a repetição do fenômeno reforça as conclusões anteriormente mencionadas, isto é, pode-se considerar que haja relação entre o nível hierárquico ocupado pelo indivíduo e o seu estilo comportamental, mesmo sob condições de pressão ou restrição organizacional.

Vale a pena assinalar que as orientações que aparecem nesses dois levantamentos iniciais, podem servir como uma espécie de delineamento de perfis comportamentais gerais, e, guardadas as devidas dimensões podem servir como orientações dentro dos processos de seleção e recolocação de pessoal nas empresas brasileiras.

DEPENDÊNCIA ENTRE ESTILO COMPORTAMENTAL E DEMAIS VARIÁVEIS

Foi pesquisada também a dependência

entre estilo e escolaridade formal ou formação acadêmica regular no intuito de configurar em que medida seria possível encontrar maior incidência de determinada combinação desses estilos dentro desta ou daquela linha de formação profissional.

A amostra dos 950 indivíduos foi subdividida nas seguintes categorias de cursos: engenharia, administração de empresas, economia, assistência social, advocacia, técnicos de nível médio e outros.

Contrariamente ao que era esperado não houve distanciamento suficiente entre as frequências observadas e as esperadas, portanto no teste de χ^2 aceitou-se a hipótese H_0 que determina haver independência entre as variáveis. Por esse motivo não há interesse na publicação da tabela de contingência.

Os dados fornecidos pela amostragem, tanto em situações habituais, como em situações de conflito, levam à conclusão de que o estilo comportamental e o tipo de formação regular possuída pelas pessoas que trabalham nas organizações brasileiras, não possuem relação alguma. Sendo independentes, os diferentes tipos de formação incluem pessoas que possuem indistintamente cada um dos

quatro estilos comportamentais como característica principal de personalidade.

Essa conclusão pode, à primeira vista, parecer pouco representativa da realidade do dia-a-dia. A hipótese inicialmente levantada era a de que pessoas com tipo de formação escolar diferentes deveriam mostrar diferentes variações quanto ao aparecimento do primeiro estilo. Teoricamente, acreditava-se que uma pessoa ao escolher seu curso, fosse ele em nível superior ou não, o fizesse a partir de uma diretriz pessoal, ligada às suas habilidades mais desenvolvidas ou a um determinado tipo de interesse pessoal.

A seguir foi pesquisada a dependência entre estilo comportamental e faixa etária. O interesse do estudo de uma possível ligação entre essas duas variáveis, parte da hipótese de que talvez haja maior incidência de características comportamentais típicas em determinadas etapas de vida das pessoas. Muitos dos participantes dos programas de desenvolvimento acreditavam que, por exemplo, o estilo *Toma e Controla* devesse ser mais frequente entre pessoas mais jovens enquanto que o estilo *Mantém e Conserva* fosse mais próprio a pessoas com idade mais avançada, por isso mais prudentes, em virtude da aquisição de maior experiência de vida.

Dessa vez, a amostra foi subdividida em grupos de pessoas com os seguintes intervalos de idade: menos de 25 anos, de 25 a 29, de 30 a 34, de 35 a 39, de 40 a 44, de 45 a 49, de 50 a 54, de 55 a 59 e finalmente de 60 a 70 anos de idade.

Como no caso anterior, após efetuados os cálculos chegou-se à conclusão da validade de H_0 , isto é, aceitou-se a hipótese de independência das variáveis, quer sob condições habituais, quer sob conflito. Segundo o estudo, portanto, não há dependência entre faixa etária e estilo comportamental; isto quer dizer que pessoas com as mais diferentes idades possuem indistintamente os quatro estilos comportamentais como suas principais características de personalidade.

A descoberta desse aspecto que defende a independência entre essas duas variáveis, coloca um ponto de interrogação na afirmativa muito comum de que as pessoas mudam sua

maneira de ser com o passar do tempo. Pode-se levantar a hipótese de que aquilo, que muitos atribuem como mudança de estilo ou mudança comportamental, possa vir a ser a apresentação de um mesmo estilo mas que passa a ser visto sob facetas diferentes por diferentes observadores.

Finalmente a amostra foi subdividida em um grupo de 784 homens e 166 mulheres. Como nos dois casos anteriores a conclusão determinou a opção pela hipótese de independência entre essas duas variáveis, tanto em condições habituais, como no caso de situações de conflito.

Assim sendo, pelo menos para o grupo de elementos participantes da pesquisa, cai por terra a crença de que as mulheres apresentem um estilo comportamental diferente daquele encontrado para o grupo de homens. Essa descoberta aponta serem desnecessárias as preferências ou rejeições de pessoas a determinados cargos ou áreas levando-se em conta a variável sexo.

Vale lembrar que as conclusões deste último estudo de dependência precisam ser consideradas com maior reserva, uma vez que o número de mulheres compreendido dentro da amostra estudada é significativamente menor do que o número de homens. Deve-se ainda levar em conta que essas mulheres eram, na sua maioria, pessoas que ocupavam cargos mais elevados dentro das organizações, isto é, posicionavam-se a nível superior ao de chefia.

CONCLUSÕES:

— Há forte dependência entre estilo comportamental e área de trabalho, tanto em condições habituais, como em situações sob pressão. Assim, pessoas com estilos diferentes tendem a trabalhar em diferentes setores da organização empresarial.

— Há uma significativa dependência entre estilo comportamental e nível hierárquico, quer em condições habituais, quer sob pressão. Portanto, pessoas com estilos diferentes, ocupam diferentes níveis hierárquicos dentro do organograma formal da empresa.

— Não há dependência digna de nota entre os diferentes estilos comportamentais e o

tipo de escolaridade formal. Portanto, as pessoas com diferentes tipos de formação escolar apresentam indistintamente diferentes combinações de estilos comportamentais. — Não há dependência entre o estilo comportamental e a faixa etária das pessoas que compõem o universo estudado. Nesse sentido, há todo tipo de combinação de estilos em todos os diferentes níveis de idade cronológica. Não há um estilo mais característico de uma determinada idade.

— Não há dependência entre a variável sexo e o estilo comportamental. Tanto as mulheres quanto os homens que trabalham nas empresas brasileiras apresentam os mesmos estilos comportamentais.

— De maneira geral, o perfil das pessoas que trabalham dentro das empresas brasileiras apresenta uma tendência comportamental qualificada mais freqüentemente como *Dá e Apóia* e mais marcantemente como *Toma e Controla*. As características do estilo comportamental *Mantém e Conserva* estão também presentes, mas em terceiro lugar. Os indivíduos que trabalham em empresas brasileiras apresentam uma significativa diminuição da orientação comportamental *Adapta e Negocia*.

APLICAÇÕES PRÁTICAS DO ESTUDO

Todas as conclusões anteriores, em especial as duas primeiras, levantam a necessidade de algumas significativas recomendações de ordem prática quanto à forma de atuação dos dirigentes a quem, no geral, cabe a função do estabelecimento de objetivos organizacionais e o conseqüente planejamento de estratégias que visam alcançá-los. Por outro lado, devem também refletir seriamente quanto aos rumos a serem imprimidos às medidas administrativas dentro da área de recursos humanos.

A cúpula organizacional deve estar atenta para o fato de que, quando os objetivos são colocados globalmente, correm o risco de serem vistos e compreendidos, não mais na forma original, como foram concebidos por eles. Tais objetivos serão apreciados de maneira particular dentro de cada área diferente, podendo receber também conotações

especiais a cada nível hierárquico organizacional. Constitui prática comum a fixação de objetivos e estratégias a nível da alta direção, levando sua divulgação a marca própria do estilo comportamental desse grupo de elementos, mas quem deverá trabalhar efetivamente para atingi-los são os outros níveis e as diversas áreas que, muito provavelmente, possam ser portadores de uma configuração diferente da psicoestrutura de estilos comportamentais que dão a fisionomia própria a esses diferentes grupos.

Procurando detectar quais os principais parâmetros que norteiam o comportamento humano dentro das diferentes áreas organizacionais e dos vários níveis hierárquicos, provavelmente se possa minimizar as chamadas distorções de enfoques quanto à compreensão de objetivos e estratégias advindos do ápice da pirâmide organizacional. Isto contribuiria para resolver boa parte dos fenômenos conhecidos como barreiras de comunicação.

Essa idéia inicial pode ser exemplificada mais concretamente: se o estilo comportamental mais freqüente a nível de diretoria e presidência é aquele do tipo *Toma e Controla*, conforme foi revelado pela presente pesquisa, provavelmente essas pessoas apresentam a tendência natural de colocação de objetivos audaciosos e estratégias desafiantes. Para os integrantes das áreas de pesquisa e desenvolvimento e financeira que apresentam pronunciado índice do estilo *Mantém e Conserva*, esse estilo pode constituir-se em ameaça a sua principal diretriz comportamental que os leva a um ritmo mais lento de trabalho, porém qualitativamente muito eficaz e quanto ao seu principal desejo de evitar perdas em lugar de arriscar-se a fazer grandes ganhos para a organização. Os dirigentes da empresa terão dificuldade em compreender as pessoas desses setores, porque lhes fazem tantas perguntas ou chegam a levantar-lhes tantas objeções. Por outro lado, esses mesmos objetivos e estratégias serão entusiasticamente aceitos pelas áreas de produção e comercial cujos estilos revelam maiores índices de uma orientação comportamental *Toma e Controla*.

De maneira semelhante, se objetivos desa-

fiantes e estratégias audaciosas estão sendo bem aceitos pelos níveis hierárquicos mais altos da organização, podem ser vistos pelos integrantes dos demais níveis com receio e preocupação por aquilo que possam vir a representar em termos de exigências do elemento humano. Não é difícil concluir por tal possibilidade uma vez que se tenha notado que à medida que se vai abaixando em termos de níveis hierárquicos, observa-se a elevação do estilo *Dá e Apóia* e um concomitante rebaixamento do *Toma e Controla*.

A colocação de objetivos e o planejamento de estratégias para atingi-los seriam mais naturalmente aceitos e compartilhados na medida em que pudessem levar em conta não somente os enfoques particulares assumidos internamente a cada área, como também a cada diferente nível hierárquico em particular. Esta recomendação parece fundamental quando se pretende levar a efeito qualquer programa de desenvolvimento organizacional.

Muito provavelmente se esteja propondo uma programação de trabalho cujo ritmo seja bem mais lento que o habitual, mas que possua maiores possibilidades de eficácia, uma vez que se proponha respeitar diferentes tendências comportamentais de cada um dos setores e a cada nível hierárquico de autoridade e responsabilidade organizacional. Essa maior eficácia reside não somente no estabelecimento de um clima mais natural de participação dos eventos organizacionais, como também pelo enriquecimento de enfoques advindos da participação de todos os estilos comportamentais no processo de tomada de decisões. O delineamento dos objetivos e o planejamento de formas alternativas de estratégias a serem adotadas estarão, então, sendo feitos de forma mais harmônica e também mais flexível frente às diferentes diretrizes comportamentais típicas a cada estilo mais freqüentemente encontrado nesta ou naquela área, neste ou naquele nível hierárquico.

Por sua vez, os administradores de recursos humanos deveriam sensibilizar-se pelo fato de que, muito provavelmente, uma determinada diretriz assumida anteriormente para uma outra organização e que se tenha comprovado como eficiente em tais circuns-

tâncias possa não surtir o mesmo efeito em outra. Isso é bem provável que aconteça, uma vez que a psicoestrutura de estilos comportamentais possa diferir amplamente da primeira para a segunda organização. Há sempre uma inegável necessidade de levantamento das principais características dessa *Personalidade Organizacional*, não somente no seu todo como também, em suas diferentes áreas e em seus vários níveis hierárquicos, antes da formulação de qualquer planejamento de uma futura política administrativa a ser adotada.

Se aceitarmos que uma determinada orientação administrativa em recursos humanos possa diferir de empresa para empresa, muito mais perigoso seria adotar-se modelos que se tenham mostrado eficazes para empresas que se situem em nichos ecológicos diferentes. Culturas diferentes apresentam outros tipos de desafios e têm características peculiares no tocante ao grupo de estilos que compõem o perfil comportamental dos contribuintes individuais que formam sua força de trabalho. Há que tentar perseguir um modelo brasileiro enquanto se está colocando na prática técnicas que objetivam a avaliação, o desenvolvimento e a compensação dos recursos humanos da organização.

Não é difícil também entender que a coerência de uma política administrativa de recursos humanos deva evitar a manutenção dos mesmos pressupostos ao longo de muito tempo. Os parâmetros que compõem o controle de validade com vistas a replanejamentos periódicos, devem conter a preocupação também de diagnósticos sistemáticos a respeito das transformações pelas quais, possa passar a configuração do perfil da psicoestrutura de estilos comportamentais frente às diferentes fases pelas quais possa passar a organização, em seu processo evolutivo natural. Provavelmente o perfil apresente significativas transformações caso a empresa esteja em etapas de implantação, franca expansão ou simples manutenção dos seus negócios.

Finalizando, caberia ao órgão de recursos humanos a principal função de promover junto aos dirigentes da empresa, informações suficientes e tão fidedignas quanto possível

a respeito da fisionomia particular da organização dos estilos comportamentais que caracterizam as diferentes áreas nas quais está subdividida e dos diferentes níveis hierárquicos que a compõem. Nesse sentido exerceria mais plenamente o seu papel de consultor e

mediador, em lugar de se posicionar erroneamente, como um ditador de normas soltas no espaço e no tempo, ou num inspetor de cumprimento de normas artificialmente implantadas devido a sua falta de consonância para com o ambiente a que se destinam.

BIBLIOGRAFIA

- ATKINS, S. e KATCHER, A., *Nunca subestime a força de uma fraqueza*. L. A., Atkins Katcher Associates, Inc., tradução Cecília Whitaker Bergamini, 1972.
- ALLPORT, G. W., *Pattern and growth in personality*, N. Y., Holt Rinehart and Winston, 1961.
- BASIL, D. e COOK, C. W., *O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas*, S. P., McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- BLAKE, R. e MOUTON J. S., *O Grid Gerencial*, S. P., Pioneira, 1976.
- BERGAMINI, C. W., *Desenvolvimento de recursos humanos, uma estratégia de Desenvolvimento Organizacional*, S. P., Atlas, 1981.
- FROMM, E., *Análise do homem*, R. J., Zahar, 1978.
- FONSECA, J. S. e MARTINS, G. S., *Curso de Estatística*, S. P., Atlas, 1975.
- LORSCH, J. W. e LAURENCE, P. R., *O desenvolvimento de organizações, diagnóstico e ação*, S. P., Edgard Blücher, 1977.
- RDDIN, W. J., *Eficácia gerencial*, S. P., Atlas, 1976.
- SMITH, H. C., *Desenvolvimento da Personalidade*, S. P. McGraw-Hill do Brasil, 1974.

A CONTABILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO INSTRUMENTO GERENCIAL – UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Eunice Lacava Kwasnicka

Prof^a Dr^a da área de Recursos Humanos do Depto. de Administração FEA/USP.

O trabalho procura mostrar os resultados de uma pesquisa de opinião junto a dois grupos que estariam envolvidos com a implantação e uso dos resultados de um sistema de Contabilização de Recursos Humanos. Os resultados obtidos mostram que há uma viabilidade de explorar melhor esse assunto e ainda aponta quais os aspectos que deveriam ser mais explorados no futuro.

INTRODUÇÃO

O assunto Contabilização de Recursos Humanos e sua aplicação como instrumento avaliador da eficácia organizacional foi tratado em artigos anteriores (Contabilização de Recursos Humanos: O Estado da Arte (Kwasnicka, 1978) e Como Administrar seus Recursos Humanos pela Contabilização (Kwasnicka, 1982). Vimos, no entanto, a necessidade de entrarmos no campo da pesquisa para podermos avaliar as condições das empresas nacionais em utilizar esse novo conceito de abordagem dos recursos humanos e a possível adaptação de alguns modelos teóricos desenvolvidos por autores estrangeiros.

O objetivo do desenvolvimento da pesquisa sobre “Contabilização de Recursos Humanos” (CRH) foi o de avaliar as opiniões de pessoas relacionadas mais diretamente com as duas atividades principais do processo: a de recursos humanos (RH) e a de contábeis

(CT). Para isso escolhemos dois grupos distintos:

– Um grupo de indivíduos que exerce a função de Gerente de Recursos Humanos, denominado no estudo GRUPO RH.

– Um grupo de pessoas que exerce a função de Gerente Contábil, denominado no estudo GRUPO CT.

A pesquisa procurou constatar a visão que esses dois grupos tinham em relação a alguns aspectos técnicos e comportamentais contidos em um Sistema de Contabilização de Recursos Humanos. Os dois grupos pesquisados foram unânimes em considerar que o assunto desperta bastante interesse, devendo ser melhor trabalhado e divulgado junto às empresas, através de palestras e seminários, uma vez que o grau de familiaridade sobre o assunto é bastante baixo, segundo a opinião dos dois grupos referidos.

Pudemos notar, durante o trabalho de coleta de dados, que o grupo de CT foi muito mais receptivo em participar do estudo, ape-

sar de o interesse declarado sobre o assunto ser menor que o despertado pelo grupo de RH. O grupo de RH foi menos participativo e bastante cético em relação à viabilidade de introduzir esse novo conceito de medida dos recursos humanos na organização. Apesar disso, os dois grupos consideram bastante importante para o processo de decisão a introdução de um sistema de CRH.

Organizamos o trabalho procurando analisar o problema em grandes tópicos, do seguinte modo:

- O aspecto do conceito de RH.
- O impacto da CRH no processo administrativo.
- CRH como instrumento de decisão.
- O aspecto da implantação de um sistema de CRH.
- A CRH e o balanço empresarial.
- O impacto junto aos investidores.
- A eficácia organizacional.

Para um trabalho de avaliar opiniões consideramos mais interessante utilizar o método DELPHI, que permite aos grupos flexibilidade de apresentar opiniões de maneira aberta, evitando o problema de conduzi-lo a uma resposta. Elaboramos questionários e apresentamos ao grupo em duas etapas, sendo que a primeira serviria de “feed-back” ao próprio grupo e indivíduo participante. Os resultados foram os seguintes:

O ASPECTO DE CONCEITO

Como nenhum dos dois grupos tinham tido contato anterior com o assunto, tentamos obter um consenso sobre o conceito de CRH, colocando no questionário um conceito genérico para ser analisado. A consideração geral dos dois grupos é que deve ser um conceito muito mais específico e detalhado e não genérico como foi colocado, pois pode provocar conclusões errôneas em função dos pontos de vista de quem o lê e o interpreta. Foi também considerado difícil tornar esse conceito mais específico, pela própria falta de conhecimento mais profundo da teoria de CRH. Apesar dessas considerações, houve uma concordância razoável, por parte dos

dois grupos, sobre o conceito colocado, que apresentamos abaixo:

“Contabilização de Recursos Humanos é um termo usado para descrever a variedade de proposta que procura ressaltar a ênfase, a importância de recursos humanos – especializado, treinado e leal – em um processo de ganho e de ativo total da empresa”

Outro aspecto importante mostrado pelo estudo com relação ao conceito é a diferença de opiniões existente entre os dois grupos, sobre o grau de importância de outros conceitos envolvidos no processo de CRH.

Conceitos de lucratividade por trabalhador, reserva patrimonial a ser utilizada no demonstrativo e custo de posição de recursos humanos são os mais importantes e devem ser bem definidos e entendidos no processo, segundo o grupo RH.

Já o grupo de CT está muito mais preocupado com os aspectos humanos do processo do que com os aspectos técnicos propriamente dito. Considerando que os conceitos que deveriam ser bem explicados, por serem os de maior importância, são os de comportamento organizacional, satisfação das necessidades humanas e valor da credibilidade externa dos recursos humanos da empresa. Esse resultado foi obtido na primeira fase do estudo.

Essa inversão de interesses, ou seja, os homens de Recursos Humanos interessados nos aspectos técnicos e os homens de Contábeis interessados nos aspectos humanos, pode ser explicada pelo fato de que os indivíduos têm uma maior preocupação com aquilo que eles conhecem menos. Dessa forma, é natural que os homens de Contábeis tenham maior interesse em ver os conceitos humanos bem definidos, inclusive, com o grau de implicação no conceito global de CRH e vice-versa.

O IMPACTO DA CONTABILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO ADMINISTRATIVO

A preocupação em medir esse aspecto através da pesquisa deve-se ao fato de julgarmos, por hipótese, que a introdução da CRH

no processo administrativo fará com que os empresários definam uma nova filosofia organizacional com reformulação dos antigos conceitos e introdução de novos, tal como, uma consideração maior com o indivíduo dentro do contexto organizacional.

Quanto a questão do impacto no comportamento organizacional, os dois grupos foram unânimes em afirmar que será significativo. Porém, quanto a questão de um conjunto de novos conceitos e nova base para definir a linha administrativa, caso a empresa introduza um sistema de CRH, houve uma pequena divergência entre os grupos na segunda rodada. No aspecto dos objetivos organizacionais, mais beneficiados com esse instrumental, a divergência foi muito maior.

Nessa parte da pesquisa houve uma preocupação por parte do grupo RH, manifesta na primeira fase do questionário em que num sistema de CRH, os indivíduos estariam correndo o risco de serem considerados como objeto. Tivemos a preocupação de medir a reação dos grupos com relação a essa preocupação na segunda fase do questionário e como resultado obtido a grande maioria não encarou o assunto sob esse ângulo, mas que o processo de CRH viria valorizar o conjunto de informações e instrumentos de medida sob uma abordagem mais global do impacto do trabalho das pessoas. Tratar objetivamente o profissional não significa tratá-lo como objeto.

A CONTABILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO INSTRUMENTO DE DECISÃO

Que um sistema de Contabilização de Recursos Humanos interfira no processo de decisão, consideramos inegável, e se o conjunto de informações for bom e confiável admitimos, por hipótese, que a eficácia nas decisões tende a aumentar.

Existem porém alguns pontos que achamos importantes de serem levantados na nossa pesquisa para saber onde, possivelmente, um sistema desse tipo apresentaria fraquezas e as possibilidades de eliminar essas fraquezas.

No aspecto da qualidade das decisões, com a introdução de um sistema de CRH, as opiniões dos dois grupos foram favoráveis, um pouco mais positivas para o grupo de RH em relação ao grupo de CT.

A possibilidade de decisões inadequadas sem as informações geradas pela CRH são inevitáveis segundo os dois grupos, tais como:

Considerações do Grupo de RH:

- Desconhecer o potencial de recursos humanos
- Investimentos inadequados em recursos humanos
- Análise do retorno de recursos humanos
- Decisões operacionais nas atividades da área de recursos humanos
- Formulação de uma política adequada de recursos humanos
- Formulação de um conceito adequado de lucro em relação a recursos humanos
- Sub-estimação dos conceitos do elemento humano como recurso.

Considerações do Grupo de CT:

- Distribuição de dividendos
- Investimentos inadequados
- Concepção de créditos
- Aquisição de ações
- Perda de liderança no setor
- Sub-avaliação dos custos
- Insucesso na expansão de atividades
- Imaginar que investimento em recursos humanos não apresentam retornos.

Como podemos observar, o grupo de RH considera que os erros nas decisões, sem as informações geradas pelo sistema de CRH, são muito mais pertinentes à área de recursos humanos como uma necessidade de firmar a importância da área perante a organização como um todo. Já o grupo de CT considera que os erros podem refletir em prejuízo à organização como um todo, e a avaliação de seu desempenho final, inclusive, refletindo em seu ambiente externo.

Uma preocupação demonstrada na primeira rodada da pesquisa pelos participantes, através de comentários escritos, foi no que se referia à velocidade com o que o sistema de CRH geraria as informações e, portanto, o reflexo dessa velocidade no processo de decisão. Se o sistema não puder acompanhar a dinâmica do processo decisório, a validade das informações é altamente discutível.

Na segunda fase questionamos aos dois grupos se as informações geradas pelo sistema de CRH não seriam lentas demais para o processo decisório, com o seguinte resultado: o grupo de CT considera que para planejamento a longo prazo esse aspecto não é importante. Como esse grupo está mais preocupado em fornecer os resultados parciais e finais sobre desempenho da organização para fins de planejamento, a atitude é bastante coerente. Somente após o resultado do comportamento global da empresa, em relação ao período em avaliação, é que as decisões serão tomadas e o planejamento será elaborado. Já o grupo de RH está mais reticente, uma vez que eles consideram que dentro do processo administrativo da área de recursos humanos existe uma demanda considerável de decisões, a curto e a médio prazo, apesar de considerarem que, para objetivos de planejamento a longo prazo, isso não irá constituir problema.

Comentários do grupo de RH:

“As informações são lentas, em meses, quando formos tomar decisões a nível individual ou de pequenos grupos para corrigir situações inadequadas ou de crise, decisões essas que são imediatistas, porém, poderão ser completadas por outras fontes de informações alternativas.”

“As informações não serão lentas quando se tratar de recursos humanos como um todo para planejamento a longo prazo e como valor referencial para decisões futuras.”

Uma pequena parcela da amostra pesquisada (5%), não considera lento o processo de registro e análise dos dados, desde que os indicadores sejam bem definidos e o processo bem sistematizado.

O ASPECTO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTABILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Quanto ao aspecto de implantação de um sistema de CRH na empresa, pelo que a pesquisa mostrou, estamos ainda muito longe de torná-lo realidade. Os resultados das questões sobre o assunto estão bastante divergentes entre os grupos.

O grupo de CT, na primeira rodada do questionário, considerava que as empresas estavam pouco preparadas para aceitarem um sistema de CRH e que seu estágio de organização estava muito baixo para ser introduzido.

Já na segunda rodada do questionário, o grupo mudou sua opinião, considerando que a empresa, estruturalmente falando, já estava em condições de aceitar essas modificações com algumas atividades de base já em andamento, porém, alguns problemas ainda poderiam ser considerados impecilhos. Dentre os problemas levantados, os aspectos técnicos foram considerados os mais importantes e os de mais difícil solução. Segundo o grupo, a contabilidade é norteadada por princípios geralmente aceitos; os problemas são mais de ponderação e quantificação dos recursos humanos, que merecem maiores discussões.

Essa mudança de opinião por parte do grupo pode ser entendida pelo fato de que, na primeira fase, o assunto era ainda desconhecido por parte dos participantes do estudo, sendo que, na segunda fase, tendo o seu interesse despertado, as idéias estavam mais amadurecidas, permitindo enquadrar melhor o problema. Quando contactamos o grupo, pela primeira vez, ninguém havia tido qualquer contato com os conceitos de CRH. Após a primeira fase, com a leitura do texto apresentado, houve um interesse maior em consultar outras fontes e conhecer melhor o assunto. Pelas respostas que obtivemos na primeira rodada, observamos que havia uma percepção errônea em relação à CRH. O grupo entendia que o fato de terem as atividades inerentes à área de recursos humanos, tais como: seleção, recrutamento, treinamento, benefícios, etc., suas despesas devidamen-

te computadas e alocadas, o processo de contabilização já estaria praticamente definido.

A medida em que o grupo foi tomando conhecimento da maior complexidade que envolvia o sistema, as opiniões foram sendo modificadas na segunda rodada.

O grupo de RH, para essa mesma questão, teve um comportamento diferente. Na primeira fase do questionário a empresa foi considerada em estágio muito baixo de desenvolvimento organizacional para aceitar a introdução desse tipo de inovação e, na segunda fase, a posição caiu ainda mais. Como esse é um grupo que conhece melhor as variáveis que compõem o sistema de CRH, foi considerada com maior rigor a possibilidade de a empresa já estar em processo de utilização do sistema.

O que pudemos observar nessa questão foi que o grupo de CT aceita a inovação como idéia genérica, estando preocupado apenas com os aspectos operacionais do sistema, achando possível a sua implantação em caráter experimental. Já o grupo de RH está bastante reticente quanto a aceitar a inovação como tal, utilizando os aspectos técnicos como argumentos que impediriam de começar a pensar no problema, considerando que as prioridades da área são outras.

CONTABILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E O BALANÇO EMPRESARIAL

Consideramos que a partir do momento em que uma empresa mantém um sistema de CRH como seu ponto forte, é importante que isso seja divulgado no ambiente externo e a melhor forma de se fazer essa divulgação seria através de seu Balanço Anual. Em função dessa consideração, questionamos os grupos sobre essa possibilidade e a reação foi radicalmente contrária. Na primeira rodada do estudo a reação não foi tão negativa, estando o grupo de RH mais favorável do que o grupo de CT. Porém, na segunda rodada essa idéia foi considerada de forma bastante desfavorável pelos dois grupos.

É interessante observar, no entanto, que a distribuição de respostas ao quesito inclusão

no balanço, para o grupo de CT, tanto na primeira como na segunda rodada apresentou-se bimodal significando que, ao invés de consenso, temos dois grupos com opiniões opostas.

Comentário do Grupo de RH:

“O recurso humano não pode ter o mesmo tratamento e registro do sistema contábil comum, dada a sua natureza diferente e específica. Todos os demais recursos têm vários fatores em comum: são inanimados, passíveis à ação humana, mensuráveis por métodos matemáticos e índices conhecidos. O recurso humano tem vida e reação próprias; reage à ação a ele aplicada; está no campo da dependência de os fatos agirem sobre seu comportamento.”

Comentário do Grupo de CT:

“Os sistemas contábeis tendem a evoluir para incluir dados futuros e ‘good will’, dentre eles os dados sobre recursos humanos, porém, somente após desenvolver o conceito de CRH e a solução de como quantificar esses recursos estiverem perfeitamente entendidos e aceitos pela comunidade empresarial.”

Considerando a possibilidade de manter essa informação a nível de relatório interno, sem divulgação para o público, a reação foi mais favorável por parte de ambos os grupos. Apesar de considerarem as dificuldades de viabilizar esses dados, é importante a inclusão dos mesmos em relatórios internos e para auditores. Comentários a esse respeito são:

Grupo de CT:

“Com essa informação adicional para análise poder-se-ia ter um relatório de desempenho mais real e completo, considerando que recursos humanos é um componente fundamental na empresa.”

Grupo de RH:

“Recursos humanos são também investimentos. Recursos financeiros aplicados a recur-

“... os humanos podem visar retorno futuro ou adaptar a organização à realidade futura. Portanto, é importante que se esclareça como foram aplicados recursos em RH e qual a participação destes nos resultados.”

O comportamento dos grupos pode ser analisado da seguinte forma:

O grupo de RH mantém uma resistência muito grande em considerar os recursos humanos de uma empresa como elemento contabilizável, pelo próprio aspecto humano que envolve o problema.

Por sua vez, o grupo de CT é bastante preocupado com os aspectos legais que envolvem o processo. O compromisso de que os dados sejam confiáveis, reais, bem alocados e comprovados, são aspectos que pesam muito na decisão do grupo. Quando um item é colocado no Balanço tornando-se público, um compromisso irrefutável está sendo assumido em relação a essa informação.

IMPACTO JUNTO AOS INVESTIDORES

Aceitando a hipótese de que é possível divulgar informações junto ao público sobre o valor dos recursos humanos de uma empresa, procuramos medir, nos grupos, a opinião sobre qual seria o comportamento dos investidores com esse novo dado.

O grupo de CT é altamente favorável à consideração de que esse tipo de informação altere as decisões dos investidores, enquanto que o grupo de RH considera essa atitude pouco provável.

Ambos os grupos acreditam que existe uma correlação muito grande em relação a crença no sistema, ou seja, à medida em que a crença no sistema aumenta, as informações exercem maior influência nas decisões dos investidores. A opinião foi unânime de que tais informações não só aumentariam o grau de confiabilidade nas decisões dos investidores, como também melhoraria a qualidade dessas decisões.

EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Como última questão levantada aos res-

pondentes, procuramos sentir até que ponto o sistema de CRH poderia efetivamente contribuir para a eficácia organizacional e à medida de seu desempenho.

A questão foi considerada em termos de objetivos organizacionais, partindo do princípio de que se a empresa atinge plenamente seus objetivos ela deverá ser considerada uma empresa eficaz. Os dois grupos foram bastante favoráveis em considerar o sistema de CRH um instrumento de medida.

CONCLUSÕES

Conforme o proposto no objetivo da pesquisa, conseguimos obter dos grupos pesquisados um importante conjunto de informações sobre os efeitos da prática de um sistema de CRH.

O próprio resultado da pesquisa mostra algum conflito entre as áreas de Contábeis e de Recursos Humanos. Enquanto o grupo de RH está mais interessado em desenvolver medidas muito bem elaboradas de custo-benefício das atividades que envolvem a área, o grupo de CT está preocupado com o processo de tornar as regras mais conservadoras, especialmente quanto ao aspecto de contabilização do ativo intangível. Os motivos da posição conservadora do grupo de CT podem ser classificadas em:

– A crescente preocupação com a contabilização de um montante excessivo de despesas com intangíveis.

– O grande número de empresas com um montante muito significativo desses “ativos” que resultaram em investimentos frustrados e, portanto, sem retorno.

A tentativa do grupo de RH para incluir dados de CRH nos relatórios financeiros externos tem sido considerada prematura. Para o grupo de CT existem preocupações mais imediatas e importantes, considerando que não há muito ganho em incluir tais informações nos relatórios externos. Para que haja um processo em relação a esse aspecto é necessário que ocorra o seguinte:

– A padronização nas formas de apresentação dos resultados. Deve-se avaliar a forma tradicional de apresentação contábil, apenas

introduzindo informações sobre os resultados das avaliações dos recursos humanos, considerando-se se essa apresentação é satisfatória ou se haverá necessidade de uma reformulação para o relatório anual.

– A solução definitiva do problema quanto à maneira de medir os valores dos recursos humanos.

– Na abordagem de avaliação pelo custo histórico, à primeira vista, parece difícil de serem isoladas as variáveis que envolvem o modelo, e, quando isoladas é questionável a possibilidade de igualar os custos de recursos humanos ao seu valor. Apesar de ser esta uma prática contábil, em nenhum momento traduz a realidade. Os problemas associados com essa abordagem levam a uma grande necessidade de desenvolver medidas alternativas de avaliação.

Talvez estejamos exigindo muito ao esperar que a contabilidade estabeleça critérios de medida de valor monetário para os recursos humanos da empresa. Em contrapartida, poder-se-ia exigir que fosse estabelecida uma sistemática de medida do clima organizacional na empresa, como: envolvimento e dedicação individual, identificação e habilidade de funcionar efetivamente em grupos.

Esses fenômenos poderiam ser medidos através de diagnóstico do comportamento organizacional. Algumas organizações o fazem através de observações, por cientistas comportamentais, que procuram diagnosticar a qualidade do processo decisório e o grau de abertura organizacional, porém não apresentam os resultados em forma de propostas concretas.

Em que aspecto esses dois parâmetros de medida seriam importantes? A nosso ver, para qualquer organização é importante ter um conjunto de indivíduos com um grande valor profissional, configurando um capital humano respeitável, como também a certeza de que esse capital humano pertence à instituição, não somente no sentido tangível da questão, mas também no sentido de identificação com o sistema. Não interessa à empresa ter um capital humano considerável se houver a sensação de insegurança pela perda desse capital. Os fatores tempo e custo de

formação de um capital humano são as duas maiores preocupações de qualquer empresa. À primeira vista, poderíamos pensar que para empresas pequenas esse capital humano respeitável ficaria ocioso, mas isso não é válido quando essa empresa prevê crescimento futuro.

É importante conhecer-se qual seria o interesse e a disposição dos indivíduos nas organizações diante da possibilidade de poder contar com um instrumental a mais de medida influenciando no processo de decisão organizacional e, conseqüentemente, no seu desempenho. Foi pensando nisso que desenvolvemos essa pesquisa. E o que esse trabalho nos mostrou sobre a possibilidade de implantação de um sistema de CRH aqui no Brasil?

Sabemos que as empresas brasileiras estão em um nível diferenciado de problemas, não podendo mais aceitar padrões e modelos importados. Não queremos com isso dizer que não estando suficientemente desenvolvidos na prática ainda não haja a possibilidade de introdução de novas descobertas dentro das teorias das organizações, apenas queremos dizer que estamos em uma situação diferente.

Essa situação diferente é motivada, principalmente, pelo conjunto de elementos do ambiente externo que mantém interface com as nossas empresas, dificultando modificações radicais no processo administrativo. As barreiras devem ser vencidas paulatinamente e dentro das prioridades inerentes à nossa cultura e sociedade. Mesmo as grandes empresas multinacionais que, dentro de sua estrutura interna, poderiam aceitar introdução de técnicas novas as quais permitiriam melhorar o processo de tomada de decisão em virtude de estarem operando em uma sociedade com características bastante diferentes das de sua origem, são obrigadas a serem mais moderadas e adaptarem-se às necessidades de seu ambiente externo.

Diante dessa observação, podemos compreender e, até certo ponto aceitar, o fato de os grupos entrevistados estarem desinformados em relação ao surgimento da CRH. Essa desinformação, a nosso ver, deve-se ao fato de estarem em um nível de necessidade de conhecimento diferente. Mesmo porque,

após terem tomado ciência do assunto através deste estudo, a sua aceitação prática foi bastante cautelosa.

Ao analisarmos os resultados dos dados coletados na pesquisa, podemos apresentar, em relação à utilização de um Sistema de CRH pelas empresas que operam no Brasil a seguinte previsão:

– Todas julgam, a princípio, a CRH um instrumental importante, interessante e útil, desde que consiga dar uma certeza da validade de seus resultados. O fator credibilidade tem um peso bastante elevado.

– Todas julgam que a tomada de decisões teria um maior grau de certeza, uma vez que seria acrescentado um novo conjunto de informações ao processo decisório, porém, não se consideram preparadas para iniciar um processo de mudança no sentido de criar essa sistemática.

– Todas estão bastante reservadas diante da possibilidade de tornar públicos dados sobre recursos humanos, no Balanço Final. Isso devido às próprias fases anteriores de utilização das informações dentro das atividades internas da organização não estarem de todo aceitas na mentalidade dos indivíduos pesquisados e, talvez, o mais importante, a barreira de superar os problemas legais que a própria estrutura do Balanço contém, como também, pela baixa credibilidade do sistema de Contabilização desses recursos.

– A grande preocupação geral em introduzir modificações internas para implantar um sistema de CRH não foi o aspecto técnico, mas sim, a mudança de mentalidade do próprio empresário. Esse pode ser considerado um aspecto positivo, uma vez que, mentalidades podem ser mudadas quando o tratamento for adequado.

– Apesar de haver um clima favorável para a aceitação racional do sistema de CRH, existe o bloqueio de se estar tratando de indivíduos, e, não se pode esquecer da problemática que poderá ser criada diante do impacto da tentativa de se dar um valor a esses indivíduos. Talvez, seja esse o aspecto negativo mais forte dentro da problemática proposta. Deve-se lembrar que indivíduos são imprevisíveis em comportamento. Essa é uma variá-

vel difícil de ser controlada.

– O uso dessa sistemática como um ponto diferenciador da empresa, que permite atrair investidores e mesmo dar maior credibilidade à sua imagem no mercado perante o competidor é bastante discutível, segundo o resultado obtido no grupo pesquisado. À primeira vista, pode parecer que esse novo conjunto de informações, quando divulgado publicamente, poderia dar à empresa uma certa vantagem em relação ao seu concorrente, representando um ponto forte de atração de capital. Todavia, resta saber quão vulneráveis são esses dois elementos do sistema. O estudo mostrou uma divergência entre os dois grupos pesquisados. O fato de o grupo de CT acreditar na mudança de comportamento do investidor e na melhoria da imagem da empresa como resultado da divulgação de informações sobre os recursos humanos da empresa, demonstra que existe um conhecimento de como se comporta o grupo de investidores. Tanto os investidores como o grupo de CT acreditam muito em números e dados concretos e quanto maior o conjunto de informações reais sobre o desempenho da empresa, melhor a decisão. Já o grupo de RH não foi tão positivo em relação ao assunto, uma vez que estão habituados a tratar de problemas a nível micro da organização, não tendo contato mais estreito com investidores. Quanto à imagem da empresa, segundo o grupo, não existe, na prática, uma consideração de que recursos humanos contribuam para sua melhora.

– O ponto mais favorável do trabalho é quanto ao aspecto da eficácia organizacional. É inegável dizer que qualquer mudança introduzida no processo administrativo, que permita conhecer melhor o comportamento das variáveis nele envolvidas, irá contribuir para uma melhor avaliação do desempenho organizacional.

Pudemos observar nesses aspectos levantados que há muita reserva em relação a uma atitude de aceitação na implantação de um sistema de CRH. Isso é perfeitamente explicável pelo grau de conhecimento sobre o assunto adquirido pelos respondentes pesquisados até o momento.

BIBLIOGRAFIA

- LINSTONE, H. A. & TUROFF, M.** *The Delphi method techniques and applications.* Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1975.
- LEIRU, J.** *Estatística aplicada às Ciências Humanas.* Editora Harper & Row do Brasil Ltda., 1977.
- SELLTIZ et alii.** *Métodos de pesquisa nas relações sociais.* E.P.U. – USP, 1974.
- NICH, E. & KELLNER, S. R.** – *Fundamentos de Estatística aplicada às Ciências do Comportamento.* Editora Renes. R. Janeiro, 1971.
- SIEGEL, S.** – *Estatística não paramétrica.* Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda., 1975.

ASPECTOS INTANGÍVEIS DA CONSULTORIA EM ADMINISTRAÇÃO

Cléber Aquino

Prof. Assistente na área de Administração Geral do Depto. de Administração da FEA-USP, consultor de empresas.

O artigo analisa as dificuldades enfrentadas pelas consultorias em administração na fase de implantação dos projetos. O autor apresenta o seguinte ponto de vista: na implantação de um projeto de consultoria um conjunto de fatores interdependentes – aspectos intangíveis – condicionam o desempenho do projeto, exigindo da consultoria uma postura política e estratégica, pois os procedimentos técnicos e metodológicos em nada contribuem para superar as dificuldades criadas por esses fatores.

INTRODUÇÃO

A consultoria em administração não é apenas um processo técnico, nem metodológico. É acima de tudo, uma postura política, estratégica e seu maior desafio se localiza no campo da intangibilidade, nos conflitos de poder, na complexidade da interação humana, situações para as quais a técnica e a metodologia são impotentes ou pelo menos limitadas. Quando o consultor se restringe a uma atividade meramente técnica, frequentemente se perde no emaranhado de conflitos característicos do ambiente empresarial e do próprio trabalho de consultoria.

O objetivo deste artigo é discutir os aspectos intangíveis da consultoria em administração, inerentes ao relacionamento do consultor com o cliente, especialmente na implantação do projeto, fase de dificuldades e exigências para o consultor se conduzir de maneira política e estratégica. Destacamos a participação desses aspectos intangíveis no andamento dos projetos, principalmente nos

mal sucedidos. Na fig. 1, a visualização gráfica (modelo simplificado) do raciocínio a ser seguido e dos principais elementos da discussão:

O artigo discute a influência dos fatores condicionantes (aspectos intangíveis: políticos, psicológicos, culturais e históricos) na implantação (fase II) de um projeto de consultoria. Outros elementos são considerados na análise, tais como a postura do empresário e o uso inadequado da teoria administrativa.

Ponto de Vista do Autor: Na implantação de um projeto de consultoria, um conjunto de fatores interdependentes e de difícil mensuração (aspectos intangíveis), condicionam o desempenho do projeto, exigindo da consultoria atitudes políticas e estratégicas, como respostas à interferência desses fatores. Os procedimentos técnicos e metodológicos (“how to do”) são impotentes para equacionarem dificuldades no campo da intangibilidade. As dificuldades do empresário em entender o papel da consultoria e o uso distor-

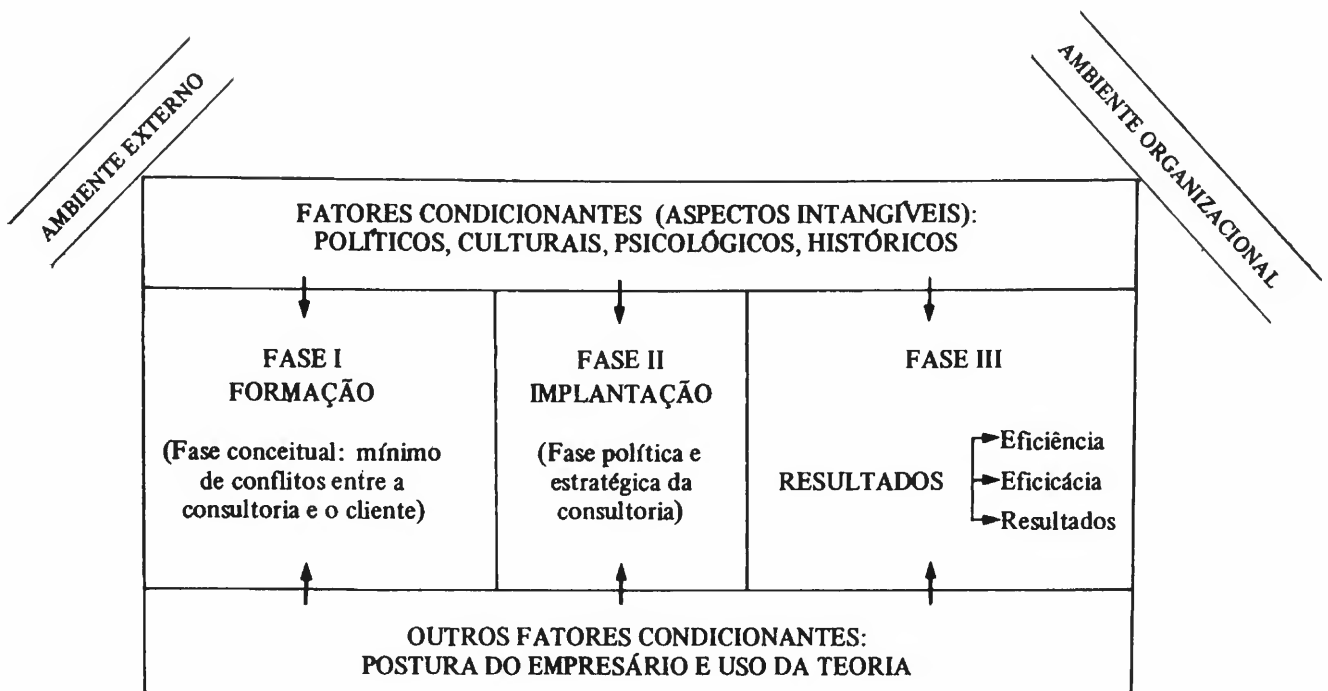


Figura 1 - Processo da Consultoria
Fases: Formulação, Implantação, Resultados

cido da teoria, utilizada sem o devido aculturação, são fatores complementares de condicionamento do projeto.

Um projeto de consultoria divide-se em três grandes partes. A primeira, de formulação; a segunda, de implantação e a última, de transferência de resultados. A formulação, geralmente transcorre com normalidade. É uma fase conceitual consistindo na projeção das metas a serem alcançadas no respectivo cronograma de atividades. Nesta fase, a consultoria procura sentir as intenções do cliente e definir os resultados a serem obtidos. É o período de aproximação pacífica da consultoria/cliente. A terceira etapa consiste na geração de resultados do projeto, voltada para a melhoria do desempenho da empresa, mediante melhoria de seus padrões de eficiência e de eficácia.

O difícil está na segunda parte (implantação do projeto), quando o projeto começa a ser executado na tentativa de se transferir para a realidade as idéias formuladas para a obtenção dos resultados desejados (fase III). Um considerável número de projetos fracassam na implantação (fase II), dada a distância entre o projetado (fase I) e as dificulda-

des de alteração da realidade. É comum certas consultorias permanecerem na empresa em torno de um a dois anos para a realização do diagnóstico e definição das metas de trabalho, deixando com a organização a implantação do projeto (fase II), por equipes da própria empresa, treinadas para consultoria. A sua presença, além desse período de tempo, começa a tornar-se incômoda, a não ser que haja na empresa maturidade e condições para que a consultoria cumpra o seu papel.

Comentando seus aspectos intangíveis nos deteremos na segunda fase da consultoria, “o outro lado” do trabalho, o conjunto de fatores invisíveis, difíceis de mensuração, semelhante à música: sem linguagem visual ou gráfica, mas existente, expressando um sentimento. Fatores raramente considerados, apesar de responsáveis pela formação da personalidade da empresa e pelo estilo de relacionamento entre a consultoria e o cliente. Fatores emergentes a partir do processo de interação da consultoria com a empresa. Na formulação esta interação existe, porém no plano conceitual, cognitivo, havendo um mínimo de envolvimento emocional, dada a segurança do cliente por não estar ainda

ameaçado pelas mudanças preconizadas. O cliente alimenta a ilusão de salvar a sua empresa sem alterar seus privilégios ou atacar as causas das distorções existentes. A consultoria não tem o ensejo de sentir as reais dificuldades que surgirão. É uma fase de alienação mútua onde a interação entre ambos é pacífica, com manifestações discretas e eventuais de conflitos. A tensão entre ambos instala-se no início da implantação do projeto, com a consultoria obrigada a tocar nos pontos essenciais da organização e revelar a sua apregoadada competência na realização do trabalho.

A convivência cliente/consultoria na implantação do trabalho difere fundamentalmente da fase de formulação. Na implantação, um novo relacionamento nasce entre ambos, surgindo os fatores intangíveis mencionados e aqui classificados de políticos, culturais, históricos e psicológicos. Fatores inerentes a qualquer organização e responsáveis pelo seu perfil de comportamento. São interdependentes, pois suas causas e efeitos estão intimamente relacionados, inerentes ao relacionamento e convivência da consultoria com o cliente e determinantes do surgimento de novos horizontes.

Na implantação do projeto, estes fatores (tanto do cliente como da consultoria) vão se integrar, se ajustar, interferir, complementando as duas entidades, resultando na formação de um processo histórico entre ambos, cuja harmonia ou desarmonia serão comprovadas somente com a prática da convivência.

A formulação correta do projeto é um passo fundamental para o seu sucesso final. Caracteriza-se numa colocação conceitual das necessidades do cliente, na definição das estratégias e táticas condizentes com a cultura da organização e na determinação dos meios correspondentes à ação a ser desenvolvida. É um processo de longa maturação no sentido de retratar a realidade e não a imaginação da consultoria e do cliente, pois é comum, nesta fase, um alto grau de imaginação.

A maioria das consultorias revela competência na fase da formulação, onde têm a

sensação de salvar a empresa, alocando no papel todas as suas projeções e o linguajar alienante da tecnocracia insensível ao pano de fundo do cliente, formado de um cenário constituído dos aspectos invisíveis já citados, que se desenvolvem à revelia da vontade da tecnocracia. É usual consultorias começarem um projeto ministrando treinamentos para o cliente, tratando as questões da empresa com ar professoral, falando de cátedra, sem a mínima preocupação com a cultura da organização e a lógica do seu funcionamento. Dirigem-se aos empresários (muitas vezes fundadores da empresa, com vasta e rica experiência) como se eles pouco soubessem, além de levá-los a uma posição incômoda e humilhante de meros expectadores.

É freqüente, nesta fase da consultoria, ser o consultor recebido com todas as pompas, pois o cliente ainda está estimulado pelo seu carisma e pelas promessas de salvação da empresa, mas parece ser esse o momento em que se inicia a emergência dos conflitos e a deterioração da convivência entre ambos, agravando-se à medida em que o projeto vai sendo executado e a consultoria não revela a sensibilidade de trabalhar incorporada ao processo histórico e institucional da organização.

O fracasso da maioria dos projetos surge da empolgação da consultoria e se consolida na implantação do projeto, quando se inicia a alteração da realidade com táticas contrárias às expectativas do cliente, aos valores da organização. São raras as consultorias habilitadas a sentir a cultura, a história, os pontos fortes e fracos, as características e as condições de trabalho da empresa. Ocorrem até casos da consultoria se comportar à revelia do processo histórico da empresa, muitas vezes até tomado como alvo de críticas, dada à tendência natural de se criticar a empresa antes de se procurar compreender as razões efetivas de suas possíveis falhas. São críticas prejudiciais porque o empresário brasileiro, mesmo possuidor de uma enorme cultura empresarial prática, raramente dispõe de graus acadêmicos. E esta suposta inferioridade o coloca em posição defensiva, quando é crivado de críticas.

Assim, atribuímos à conduta estratégica inadequada das consultorias, uma parcela considerável pelos insucessos na conclusão dos projetos. Há casos em que o fracasso é da responsabilidade do cliente, pois o empresário brasileiro tem dificuldade em entender o papel de uma consultoria. E, ainda, insucessos causados pelo uso distorcido da teoria administrativa.

Portanto, o relacionamento entre a consultoria e a empresa insere-se em uma dimensão superior aos simples agentes envolvidos, exigindo, dessa forma, uma macro análise dos fatores intervenientes.

FATORES INTANGÍVEIS

O relacionamento consultoria/cliente insere-se dentro de um cenário constituído dos seguintes fatores: políticos, culturais, psicológicos e históricos. Esta divisão é didática, pois, na prática, estão intimamente interligados, formando um todo coeso e sólido. Ex.: o receio de perder o poder (fator político) em decorrência de uma reformulação na estrutura da empresa, resulta às vezes do contexto cultural do cliente (fator cultural onde o "status" é supervalorizado), que acarreta reações emocionais (fator psicológico). O conjunto desses fatores traduz o processo histórico da instituição. Temos aí o exemplo do comportamento interdependente de uma situação, reagindo em função dos fatores mencionados. Atualmente, uma consultoria para uma fábrica de automóveis se depararia com um elenco de fatores políticos, culturais, psicológicos e históricos específicos à empresa e a presente situação de crise da indústria automobilística. Se esta realidade não for considerada, as proposições técnicas recomendadas perder-se-ão no conjunto da crise.

Uma consultoria no Japão enfrentaria os mesmos fatores citados, porém, diferindo quanto à intensidade de cada um deles. Provavelmente, o fator cultural teria ascendência sobre os demais. Os valores da sociedade japonesa teriam uma significativa influência para amainar as interferências dos fatores psicológicos e políticos. Outra seria a situa-

ção se uma consultoria fosse dada na Polônia onde os fatores políticos teriam uma influência marcante no comportamento das empresas polonesas. Uma consultoria no ABC (Grande São Paulo) sofreria influências opostas a de outra realizada em Pedro II (interior do Piauí). São empresas de um mesmo país, porém com cenários diferentes. Sem a compreensão deste complexo cenário a consultoria ficará perdida, dificilmente conseguindo alcançar os seus objetivos. Talvez consiga a elaboração do diagnóstico técnico e a apresentação de algumas propostas. Aliás, esses dois documentos são encontrados em grande número em diversas empresas...

Portanto, um dos pré-requisitos da eficácia de um projeto de consultoria é o planejamento do cenário do cliente, identificando a empresa e seu ecossistema, como também outras circunstâncias internas e externas do empreendimento. Sem o planejamento deste cenário, o projeto circulará ao nível somente técnico, correndo o risco de se perder no primeiro choque com a cultura da organização. O cenário mencionado é a identificação dos fatores responsáveis pela personalidade e desempenho da empresa e pelo padrão de relacionamento a ser estabelecido com a prestação dos serviços. Vamos definir alguns destes fatores de formação do cenário.

Fatores Políticos

Ligados ao poder, ao mando, ao domínio nas organizações, referem-se à influência da estrutura de poder das empresas, na eficácia e no andamento de um projeto de consultoria. São as ações dos indivíduos, monopolizando o poder de decisão e de influência das instituições. É a fonte responsável pelas decisões em alterar os rumos do projeto, especialmente em sua fase de execução. Quando a consultoria não interage politicamente com o poder dominante da organização, o resultado é o insucesso. Para tanto, ela precisa ter cultura política, maturidade, habilidade e acima de tudo sensibilidade, para entender a lógica do poder dominante na organização. Quando a consultoria assume uma simples postura técnica não percebe o jogo de

poder na empresa, dando espaço para que os conflitos (não administrados) contaminem o desenvolvimento do projeto. Fundamental seria a consultoria entender a organização como uma unidade política, um palco de contradições onde a irracionalidade (do ponto de vista formal), predomina sobre a racionalidade, com o jogo do poder acontecendo nos mínimos detalhes, de maneira velada e raramente percebida, pois o jogo do poder é muito discreto. Há outro agravante, identificado por Victor Thompson (1967) em *Moderna Organização: o conflito entre o poder hierárquico e o poder do conhecimento*, outra fonte de desentendimento entre a consultoria e o cliente. Este conflito é minimizado quando o poder do conhecimento da consultoria é manifestado discretamente, sem revelar sinais de ameaça à estrutura de segurança do poder hierárquico.

Quando nos referimos ao poder nas organizações não estamos nos atendo somente aos altos níveis hierárquicos. Há casos onde o poder se localiza nas bases da instituição. Isso ocorre em empresas de grande porte e mesmo nas de médio porte. Recentemente, uma prestigiada consultoria teve seu contrato rescindido em virtude de boicote sofrido por parte dos gerentes de filiais e de alguns departamentos, apesar do apoio recebido do Diretor Superintendente, contratante da consultoria. O poder na organização não tem um lugar certo, apesar de, tradicionalmente, se localizar na cúpula da hierarquia, especialmente junto à figura do dono do capital.

Fatores Culturais

São fatores atinentes ao ambiente, ao contexto cultural da empresa, tanto no plano interno como externo onde o projeto será executado, especialmente, o ambiente externo, cujo peso institucional na vida do trabalho é enorme. Um projeto de consultoria, mesmo tendo os mesmos objetivos, difere de uma região para outra, principalmente no Brasil, onde há várias regiões de comportamentos diversos e até antagônicos. Um projeto de reorganização de uma empresa no Nordeste, terá diferente condução do mesmo

projeto, se proposto para uma empresa paulista. Os valores culturais das duas regiões são díspares, o que refletirá na condução dos projetos. Talvez, no Nordeste, se faça a estrutura da empresa para atender às pessoas, enquanto que em São Paulo, se contrata pessoas para atender à estrutura. Ao mesmo tempo em que no Nordeste um dos pontos fortes da organização possa ser a informalidade e a espontaneidade, em São Paulo, talvez a formalidade seja o atributo de maior eficiência. São linhas de ação em resposta à cultura onde a organização está sendo estruturada.

A consultoria deve aprofundar o conhecimento dos valores culturais onde o projeto é executado no sentido de orientar o seu trabalho, evitando entrar em confronto com a realidade. Imaginemos uma consultoria recomendando ao empresário baiano a decisão de aumentar o volume de horas de trabalho no final do ano (época de festas, início do carnaval, trio elétrico, etc.) ou uma recomendação para um empresário amazonense, de motivar os seus empregados através de elevados salários ou, ainda, uma recomendação a um empresário paraguaio para exigir dos seus empregados o início do expediente às 13 horas. Seriam medidas aceitáveis no plano teórico mas um fracasso total na prática, dado o choque dessas medidas com a cultura, os hábitos, as tradições, e as expectativas das regiões citadas. Há uma acentuada distância entre o Brasil ideal e o Brasil real.

Fatores Psicológicos

São fatores constituintes do clima emocional predominante na organização. São manifestações individuais e grupais de ordem psicológica que se manifestam e interferem nos projetos. O clima emocional de uma empresa de alto nível tecnológico não é o mesmo de outra onde esse nível seja inferior. O clima psicológico das empresas do norte do país é diferente do das empresas localizadas no Rio de Janeiro e em outros estados do sul. O traço psicológico de uma empresa familiar difere de uma empresa profissionalizada. O emocional de uma empresa em fase de

redução do quadro de pessoal é o oposto do das empresas estáveis, em fase de expansão. Uma consultoria na EMBRAER (Empresa Brasileira de Aeronáutica, responsável pela fabricação e comercialização de aviões nacionais) encontra um clima emocional sadio e receptivo, o mesmo não ocorrendo, pelo menos atualmente, na indústria automobilística que passa por uma fase difícil de recessão de mercado. A EMBRAER está em franco progresso, com boas oportunidades para os funcionários, segurança para todos, ambiente de informalidade e boa remuneração, enquanto que o ambiente de trabalho na indústria automobilística está difícil, pois, na atual fase de ajustamento da economia, não é um ramo dos melhores. Greves acontecem com frequência na indústria automobilística ao passo que, a EMBRAER conseguiu sobreviver a duas greves em São José dos Campos (SP), com os empregados trabalhando normalmente.

Fatores Históricos

A História nos habilita a entender os acontecimentos atuais. Uma de suas funções é permitir que compreendamos melhor os fatos do presente e as diferentes características do país e do mundo em que vivemos. Os acontecimentos são influenciados por inúmeros fatores que os diferenciam no tempo e no espaço.

Na empresa esses fatores representam a história dos homens responsáveis pela sua fundação, desenvolvimento e administração. A história da empresa é a história dos fundadores, pioneiros, administradores e funcionários responsáveis pela vida da organização. Essas pessoas reunidas formam um padrão de desempenho cujos resultados irão formar a cultura organizacional. Jamais o consultor entenderá as ações presentes da empresa e suas práticas de trabalho sem o conhecimento dos seus antecedentes. Como dar uma consultoria para o Grupo Matarazzo sem uma compreensão plena de toda a sua história, desde a chegada do fundador desse império, no século passado.

Caso a consultoria despreze a informação

histórica, as técnicas administrativas irão se chocar com um processo empresarial formado ao longo dos anos. Esse processo segue um curso e somente o entendimento dos seus antecedentes permitirá um entendimento dele com a descoberta de caminhos viáveis para a tecnologia administrativa ser utilizada.

A consultoria tem diante de si um quadro complexo de variáveis intangíveis, acima dos desafios técnicos do projeto. Os fatores mencionados atuam intensamente no desenvolvimento dos trabalhos, podendo funcionar tanto positiva como negativamente. É uma questão de administrá-los e não de negá-los ou fugir de suas interferências. É uma questão de compreendê-los para inserir a tecnologia de maneira adequada à realidade a ser trabalhada. A tecnologia subordina-se a estes fatores.

Os fatores políticos, históricos, culturais e psicológicos não devem ser considerados isoladamente. São interligados e produto de um elenco de causas remotas ou imediatas. O clima emocional de uma organização ou de um cliente, tanto pode surgir do jogo de interesses da organização como da personalidade das pessoas envolvidas no projeto, ou, de ambos os fatores. Imaginemos a implantação de Desenvolvimento Organizacional em uma instituição em que o chefe principal não esteja interessado em mudar nada. Num contexto como este, com o poder da organização concentrado neste tipo de indivíduo, a resultante natural será a agitação do clima emocional da organização aos primeiros passos da consultoria, na tentativa de mudar as regras do jogo.

Voltamos a insistir na distância entre o planejamento da consultoria (formulação) e a realidade a ser modificada. Para o tecnocrata, o planejamento será executado integralmente, numa ilusão da realidade ser desenvolvida de maneira linear, dentro da concepção do seu mundo particular de ver as coisas, quando na realidade, a vida de uma organização se processa em função de fatores históricos, políticos, culturais, psicológicos, tecnológicos, ambientais, ideológicos, etc., alheios à vontade do tecnocrata. Para se libertar dessa ilusão ele deve tratar a realidade como ela

é e não como ele a imagina ou gostaria que fosse para facilitar a imposição dos seus pontos de vista.

A maioria das consultorias de projeto desenvolve suas atividades partindo do pressuposto de serem as organizações unidades técnicas, racionais, com a direção interessada em aumentar a produtividade do empreendimento. Com esta visão simplista, costumam intervir nas empresas, com uma postura essencialmente técnica e professoral, desprezando as injunções políticas, culturais, psicológicas e históricas de peso superior às expectativas técnicas de produtividade.

Há uma distância entre os objetivos declarados e os não declarados do cliente. Quando ele contrata uma consultoria não significa necessariamente que seu interesse real seja salvar a empresa. Muitas vezes o objetivo é a própria salvação, ampliando e consolidando os seus interesses. Na elaboração do organograma nota-se, com facilidade, esta atitude do cliente. O organograma, em sua concepção, seria de maior utilidade para ele próprio do que para os objetivos do negócio. E quando a empresa não é de propriedade do contratante da consultoria (caso dos executivos profissionais), esta atitude é quase uma constante.

A consultoria tem a obrigação de entender (não significa aceitar) esta situação para decidir pela realização ou não do trabalho. O que não poderia acontecer é a decisão pela realização do projeto e depois agressão ao cliente com preleções, críticas e ações contrárias ao seu contexto institucional, fazendo intervenções à revelia do processo histórico da empresa. A compreensão clara da situação, onde atuará é outro pré-requisito indispensável ao sucesso do projeto. Por isso, foi dito no início ser a fase da formulação, um processo demorado e de longa maturação.

A organização não é um símbolo de racionalidade, como imaginavam os clássicos da Administração. Ela é o produto de um conjunto de variáveis, não necessariamente técnicas e formais, formadoras do "outro lado" do negócio. As organizações são constituídas de pessoas, com objetivos raramente coincidentes com os objetivos da empresa, e, as

pessoas têm o perfil formado em variadas fontes que as tornam originais e diferentes entre si. Quem falou na racionalidade organizacional foram os clássicos da ciência administrativa, no entanto, os fatos atuais atestam uma outra realidade, onde se evidencia o direcionamento das organizações por caminhos tortuosos e imprevisíveis. O atendimento ao poder dominante constitui um dos direcionamentos das modernas organizações e os objetivos do poder raramente coincidem com os objetivos racionais do empreendimento.

O PERIGO DA TEORIA

Além da falta de entendimento dos fatores políticos, culturais, psicológicos e históricos, outros elementos interferem para prejudicar um projeto de consultoria. Um deles é a inexperiência da consultoria no uso da teoria administrativa.

O consultor de administração trabalha com conhecimentos administrativos adquiridos em sua formação regular, em programas de treinamento ou em leituras pessoais. Aparentemente, este seria o melhor caminho para a formação de sua competência e cultivo de um desempenho a altura dos serviços a serem prestados ao cliente. Infelizmente, este caminho não está sendo o mais eficaz. É um caminho indispensável ao êxito de seu trabalho, mas uma rota carente de outros cuidados.

O melhor caminho seria o consultor mergulhar inicialmente no contexto do cliente, discutindo e debatendo intensamente a realidade a ser trabalhada, procurando entender o contexto em todas as suas variáveis, adquirir experiências sobre a empresa, sentir a organização em toda a sua plenitude, para depois ir à teoria como fonte de consulta, utilizando o conhecimento no momento e na situação adequados.

A teoria administrativa é de indiscutível utilidade, mas lamentavelmente, não está estruturada para fornecer ao consultor o mapa real da organização. A teoria o ajudará a compreender com maior profundidade o "outro lado" da organização, representado

pelo elenco de fatores intangíveis mencionados. Mas, o sentimento real destes fatores só ocorrerá com a ida do consultor às raízes da organização, com o estudo antecipado da realidade. Chegando à organização munido apenas de teorias o consultor bloqueará a sua visão sobre o contexto da empresa, dificultando assim a formulação do cenário da mesma.

Ademais, a teoria administrativa por si só não é suficiente para responder aos desafios atuais do mundo empresarial. Há uma defasagem entre os conhecimentos disponíveis e a natureza dos problemas existentes. Assim, urge a consultoria armar-se de uma competência complementar para apresentar resultados significativos. Esta competência complementar refere-se aos conhecimentos adquiridos junto à história da empresa, a outras experiências e a outras fontes do saber além da Administração.

Somos a favor do uso da teoria administrativa na solução dos problemas do cliente, mas na medida em que ela responda à natureza desses problemas. Caso ela seja insuficiente, a solução é o consultor recorrer a outras fontes complementares para enfrentar os desafios do projeto.

A teoria também se torna perigosa da maneira como foi absorvida. Caso ela venha sendo aprendida mediante metodologias de ensino passivas, sem questionamentos e reflexões, ela concorre para que o consultor tenha a sua alienação reforçada, enfrentando os problemas empresariais não ao nível de sua complexidade, mas num plano de ficção distante da realidade, devido às interferências dos processos tradicionais de ensino.

Outro perigo diz respeito aos modismos em Administração, tais como Desenvolvimento Organizacional, Análise Transacional, Gerência por Objetivos, "Grid" Gerencial, Democracia Industrial, etc. Modismos com certo potencial de contribuição, mas passíveis de aculturação ao contexto brasileiro.

Houve uma época em que, no Brasil, só se falava em Desenvolvimento Organizacional (D.O.). D.O. em filosofia e teoria é de valor inestimável. Qualquer empresário com bom senso utiliza D.O. para adaptar suas estru-

ras a uma nova realidade. Somos a favor desta abordagem, no entanto, precauções merecem ser tomadas para a consultoria não tomar D.O. como um *fim* e sim como um *meio* a ser utilizado numa dada situação, respeitando-se todas as características da situação.

Quando um consultor fala sobre a "necessidade de se fazer alterações no subsistema técnico e social adaptando a sua empresa às novas alterações cambiantes de um mundo turbulento", não há ouvinte que não fique empolgado diante de apelo tão convincente e lógico. Levado essa linguagem para as práticas da empresa brasileira, um novo mundo se descortina. Historicamente, o Brasil é um país altamente centralizado. Mudanças não ocorrem freqüentemente a não ser pressionadas por algum fator conjuntural forte. As mudanças só têm lugar quando dirigentes e empresários são pressionados por uma conjuntura insustentável. Não havendo pressões ou fatos relevantes, nada se muda no Brasil. Exemplificando, citamos as relações entre o Capital e o Trabalho, sempre imutáveis, com vantagens, evidentemente, para o empregador. Essas relações melhoraram a partir das pressões sindicais e operárias ocorridas no começo do século, em 56 e, mais recentemente, em 78. Se a conjuntura de 78 não tivesse sido tão inquietante para o Capital (várias greves por dia), a situação continuaria a mesma. A história dos movimentos sociais no Brasil, mostra as enormes dificuldades para que sejam obtidas algumas mudanças. Antonio Conselheiro (Guerra dos Canudos) foi esmagado com o seu grupo de famintos, taxados de subversivos, porque no século XVIII tiveram a ousadia de tentar mudar uma ordem injusta estabelecida. Foram violentamente derrotados pelas forças a serviço da elite da época. O mesmo ocorreu com todos os movimentos interessados em mudar uma ordem estabelecida.

Além disso, o povo brasileiro é bastante passivo (não por sua culpa), não tendo, por exemplo, o espírito de luta do povo polonês. A acomodação, o conformismo, são alguns valores da nossa cultura e se o leitor está achando exagerada esta posição, favor ler as entrevistas recentes de Eugênio Gudín (com

95 anos) e de Tristão de Atayde (88 anos). Ambos afirmam nunca terem presenciado mudanças significativas no Brasil.

O Brasil não tem um projeto de longo prazo. As elites nunca traçaram rumos do desenvolvimento auto-sustentado para o país. A administração pública brasileira sempre se conduziu casuisticamente, cuidando dos problemas após a sua eclosão. Vivemos ao sabor de personalidades individuais, pois ainda não se criou no Brasil, uma estrutura institucional à altura da dimensão do país. Por isso, as crises políticas sempre são de pessoas e não de instituições.

Diante de um quadro como este, o discurso de D.O. servirá apenas para entusiasmar a empresa e a própria consultoria na fase de formulação do projeto. É confortante para ambos (consultoria/cliente), reunir a diretoria e os gerentes para assistirem a uma preleção sobre D.O. Ao término da reunião todos estão convictos de que ali está a salvação da empresa. Na hora da prática, de colocar o planejado para funcionar, começa o clima de inquietação na organização, como manifestação de sua cultura acomodada e resistente às mudanças. A organização não está solta no espaço. Ela retrata os valores da sociedade onde está inserida.

Começa então a deterioração do relacionamento da consultoria com a empresa. De salvador, o consultor passa a ser incômodo na organização. O discurso de D.O., tão aplaudido na fase de formulação do projeto (fase I), morre na prática por não encontrar ressonância com a cultura conservadora da organização.

Mesmo numa sociedade conservadora e autocrática como a brasileira, D.O. tem possibilidade de dar a sua contribuição, desde que utilizado em consonância com os valores vigentes. Caso seja conduzido ao nível de técnicas, procedimentos e metodologia, a tendência esperada é o fracasso. O mesmo ocorre com outros modismos.

Tivemos a época da Gerência por Objetivos (GPO). Quando esta técnica foi importada dos Estados Unidos, o empresário brasileiro imaginou ter descoberto a chave milagrosa para todos os seus problemas. Houve uma

profusão de livros, cursos, apostilas, consultorias. Os jornais publicavam anúncios de conferências, seminários, consultorias em GPO a preços elevados. Como proposta a GPO é muito atraente. Qual a empresa que não gostaria de ser administrada por objetivos? Na realidade brasileira várias empresas perderam tempo com esta técnica e em algumas criou-se um estado de pânico. Imagine traçar objetivos para o gerente brasileiro, que desde o seu nascimento nunca foi treinado nem para definir seus próprios objetivos de vida, quanto mais os da empresa. O Brasil ainda não tem definidos os seus objetivos, vive ao sabor das circunstâncias. Além do mais, GPO exige uma estrutura organizacional sólida para haver condições de os gerentes canalizarem seus desempenhos para o alcance de metas propostas. É raras são as empresas brasileiras dotadas dessa estrutura. Será que o executivo brasileiro se sente motivado em trabalhar por objetivos ou não se sentiria melhor trabalhando apoiado em um valor cultural inerente a ele: o jeitinho brasileiro que tudo resolve à última hora? Seria conveniente substituir esse jeitinho por valores formais de trabalho, típicos de outras culturas? Conhecemos empresas com altos índices de desempenho e motivação trabalhando num clima de informalidade. No momento da adoção de uma estrutura formal, com objetivos empresarialmente definidos, o desempenho e a motivação caíram e hoje a empresa está insolvente.

A proposta de GPO é válida. Questionamos somente o seu uso inadequado a uma determinada cultura. Implantação direta da técnica, sem a preparação de um ambiente favorável, levará a técnica ao descrédito e à falta de operacionalidade.

Estamos nos deparando com outro modismo: Análise Transacional (AT). É freqüente se ouvir: "Você está OK, você não está OK, os seus gerentes não estão OK, são crianças adaptadas" e outras frases dessa natureza. Ao nível de discurso, tudo bem. Resta saber a validade deste modismo, mormente em um país como o Brasil, que segundo um psiquiatra carioca, em cada dez brasileiros, nove são neuróticos e um pensa que não é. Ainda há

outro detalhe: a ideologia da AT é incompatível com a sociedade de classe onde vivemos, onde o conflito é evidente e até necessário, e, dessa forma, ninguém está OK. Para o empresário o interesse fundamental é o lucro. Se o gerente lhe proporciona resultados econômicos favoráveis, o fato dele estar OK ou não é secundário. Às vezes, o indivíduo não OK produz mais do que o OK.

Em lugar da AT, a empresa deveria proporcionar liberdade aos seus funcionários (todos neuróticos, variando apenas de intensidade), para dar vazão à sua criatividade, transformando a potencialidade bloqueada em resultados para a organização. Não somos contra a AT, simplesmente alertamos para o uso dela em condições propícias, fato que não conseguimos perceber no sistema empresarial. No lugar da AT poder-se-ia desenvolver uma outra especialidade: administração produtiva das neuroses...

Outro modismo foi o "Grid" Gerencial. Quando surgiu no Brasil, vários cursos foram ministrados. Havia uma euforia nos participantes, quando o instrutor traçava o perfil de cada um e concluía que o indivíduo era 5.5. — 1.5. — 5.1. — 9.9. — e outras relações, o chefe se voltava mais para a produção ou para as pessoas. Quando comparamos este receituário com os casos bem sucedidos de liderança, ficamos em dúvida quanto à contribuição eficaz do modismo. Imagine o Sr. Atílio Fontana (fundador do Grupo Sadia), o Sr. Amador Aguiar (fundador do Bradesco) e outros notáveis empreendedores e líderes capacitados, preocupados com o problema de ser sua liderança voltada para as pessoas ou para a produção. Na hora em que eles começam a ter este tipo de preocupação é o momento do bloqueio em suas ricas mentes imaginativas e realizadoras. Seria a mesma coisa que se dar roteiro de metodologia de pesquisa para um "Prêmio Nobel"

A teoria administrativa evoluiu pouco a partir de Taylor e de Fayol. A evolução significativa ocorreu a partir da abordagem estruturalista das organizações quando se reconheceu a existência do conflito no ambiente de trabalho e a influência do ambiente externo no comportamento das empresas. A eufo-

ria com a Teoria Geral de Sistemas na década de 60 redundou em nada, principalmente quando se reconheceu a negação do conflito por parte dos seus teóricos. Esta teoria (se assim podemos chamar) encara a organização como algo arrumado, em equilíbrio, quando na verdade, os fatos atestam uma realidade completamente diferente: a organização como um palco de contradições, conflitos e muita irracionalidade. A contribuição maior desta abordagem foi educacional ao libertar o estudante da visão micro da organização para uma abordagem abrangente. Talvez a contribuição de maior significado recente seja da abordagem contingencial. Ao definir a organização como uma entidade, produto de variáveis reais numa determinada situação.

Portanto, é uma temeridade uma consultoria querer salvar uma empresa recorrendo somente à teoria administrativa, mormente no Brasil, quando os seus conhecimentos chegam com atraso superior a dez anos e em traduções geralmente falhas. Para se sentir as limitações da teoria administrativa basta consultar os livros existentes. Novidade e originalidade são escassas. A maioria repete as mesmas coisas, variando a estrutura didática de apresentação dos textos para confundir os leitores. Talvez a teoria administrativa caiba em meia dúzia de livros. Para que o leitor não me crucifique, estou apenas repetindo a denúncia de Peter Drucker, hoje um bem sucedido consultor de empresas. Os mesmos termos são usados em vários livros com denominações diferentes. Matéria-prima, "inputs", produtos, "outputs" abordagem estrutural x abordagem sistêmica, supervisor, chefia, gerente, executivo, "manager" (estes e outros termos para definir o funcionário ao nível de direção, conduzindo um processo de trabalho).

Além das mensagens comoventes, a teoria administrativa está distante da realidade brasileira. O Brasil não teve oportunidade de pesquisar a sua realidade, de gerar uma teoria administrativa brasileira ou pelo menos, fazer o acultramento das técnicas importadas (como está fazendo o Japão). Não se conhece nenhum planejamento bibliográfico de cursos de administração, onde figurem livros

sobre o Brasil. Qual o estudante de Administração, mesmo ao nível de pós-graduação, que teve a oportunidade de ler os livros de Gilberto Freyre, Jorge Amado, Caio Prado Júnior e outros intelectuais profundos conhecedores da nossa cultura? Como entender o comportamento organizacional na sociedade brasileira sem conhecer “Casa Grande e Senzala” de Gilberto Freyre, “Formação do Brasil Contemporâneo” de Caio Prado Júnior ou “Macunaíma” de Mário de Andrade, obra importante para se conhecer o folclore, a criatividade e o humor do povo brasileiro? Como entender os aspectos políticos das organizações sem conhecer “Os Donos do Poder” de Raimundo Faoro, enfim, como tratar com a realidade brasileira sem conhecê-la? Como conhecer a economia brasileira, fora da versão oficial, sem conhecer a obra de Celso Furtado?

A teoria administrativa, mesmo bem absorvida, tem se revelado incompleta para resolver os problemas da empresa. Se ela fosse tão eficiente, como se apregoa nos livros-textos, a empresa americana não teria alcançado tão acentuado baixo índice de produtividade. O mesmo pode ser dito das empresas européias. Nos Estados Unidos e na Europa localizam-se sofisticadas escolas de administração.

Enquanto isso, a empresa japonesa revela elevado índice de desempenho, com a maioria dos executivos japoneses treinados nas respeitáveis escolas do ocidente. Algo, portanto, foi feito além da simples absorção da técnica. Este “algo” o japonês descobriu utilizando a teoria administrativa à luz de sua cultura, valores, realidade, nunca permitindo às suas empresas serem administradas por técnicas à revelia dos aspectos culturais da organização japonesa e do Japão como um todo.

No Brasil ocorre exatamente o contrário. Queremos profissionalizar as empresas sem o devido respeito pelas suas características. Queremos motivar o trabalhador brasileiro dentro de pressupostos do trabalhador americano, sem considerar as seguintes diferenças: o trabalhador americano é individualista, carreirista, frio, competitivo, enquanto que o

brasileiro é *relacional*, sua satisfação reside na convivência, na informalidade, no contato humano, na espontaneidade. Assim, as técnicas de motivação do operário americano não funcionarão no Brasil a não ser devidamente aculturadas. Caso contrário, só servirão para tornar ainda mais difícil o desempenho do já sofrido homem brasileiro.

Em todas as funções administrativas registra-se esta mesma disparidade, ou seja, o uso de técnicas sem a consideração pela cultura local.

Não somos contra a formação teórica do consultor. Seria até um contrasenso, na qualidade de docente, proceder dessa maneira. Pelo contrário, somos partidários dele se aprofundar nos estudos teóricos porque na prática, nada melhor do que uma boa teoria. Somos contra a falta de maturidade profissional em trabalhar preso às teorias, sem considerar antecipadamente a realidade onde ele pretende usá-las.

Outro perigo da teoria reside na sua capacidade de impedir no consultor, o desenvolvimento de um pensamento criativo e imaginativo diante dos problemas do projeto ou de desenvolver habilidades pessoais de aprendizagem sobre o contexto da empresa. Quando ele não consegue se conduzir independente da ideologia administrativa, dificilmente terá condições de pinçar as causas centrais das dificuldades do cliente.

O EMPRESÁRIO DIANTE DA CONSULTORIA

Os conflitos entre a consultoria e o cliente não são causados apenas pela prestadora de serviços. O cliente tem também uma considerável parcela de culpa e de responsabilidade. A atual geração de empresários brasileiros, talvez com algumas exceções da nova geração, não tem uma percepção correta sobre os serviços de consultoria, especialmente do papel do consultor. Este é olhado com desconfiança e se nutre por ele um relacionamento sado-masoquista. Consultor e cliente cultivam um “ping-pong” emocional com críticas recíprocas. É um relacionamento tenso e pontilhado de conflitos. Isto não in-

valida a existência de muitos casos de convivência amistosa entre o cliente e a consultoria, com o projeto alcançando todas as metas propostas.

Grande parte do empresariado brasileiro não evoluiu para uma postura amadurecida diante de seu papel. O Brasil começou a desenvolver sua industrialização a partir da década de 50. Não houve tempo de se formar uma classe empresarial madura, porque até bem pouco tempo, o capitalismo brasileiro estava no campo, sendo bem sucedido na agricultura. A maior parte do parque empresarial nacional não criou uma estrutura organizacional sólida, permitindo ao pioneiro atuar ao nível macro. O empresário brasileiro, por força das circunstâncias, é imediatista, querendo resultados a curto prazo, limitado aos deveres do dia-a-dia, visando somente faturar e lucrar. A participação política dele tem sido restrita, havendo pouco envolvimento com as grandes questões brasileiras. O seu nível de conhecimento (teórico) é limitado e a teoria e escolaridade, muitas vezes, fatores negativos, porque muitos se agarram a uma máxima superada de que “o que interessa é a mão-de-obra”.

Além destas falhas de formação, origem e de um momento histórico, o empresário brasileiro retrata o comportamento geral das elites brasileiras, cultivando a centralização, o poder em demasia e fortemente uma enorme insegurança de perdê-lo. O processo de sucessão nas empresas brasileiras é carregado de conflitos e confusões.

Com estas características, dificilmente o empresário brasileiro entende o papel do consultor. São valores antagônicos. Por isso, dissemos que a fase tranqüila da consultoria localiza-se na formulação do projeto (fase I), pois nela o consultor trabalha sem ameaçar a estrutura de segurança do empresário, sem ferir suas vulnerabilidades. Quando o projeto entra em execução, eclodem os conflitos, dado o choque entre os valores da consultoria e do empresário. O empresário quer resultados imediatos e a consultoria trabalha com um produto intelectual, com resultados de longo e quando muito, de médio prazo. O empresário é centralizador e a consultoria trabalha

liberta e autônoma. Há ciúmes quando o consultor começa a circular dentro da empresa, fazendo reuniões ou contatando outros dirigentes. O empresário só acredita em resultados mensuráveis (“resultado é o que nos interessa”) e a consultoria trabalha com resultados intangíveis, de difícil e até impossível mensuração. O empresário gosta de controlar a frequência, assiduidade e pontualidade dos seus funcionários. A consultoria trabalha de modo antagônico a este procedimento. Trabalha por resultados e não tem compromisso com a sua presença física de maneira tão burocrática. Há uma infinidade de outros valores em choque que poderiam ser relatados para mostrar os enormes obstáculos na condução de projetos de consultoria no Brasil.

Este relato retrata um período histórico da empresa brasileira. Outros países passaram pela mesma fase, não sendo, portanto, motivo de desânimo para quem exerce a atividade de consultoria. É uma constatação a ser entendida. A empresa brasileira está evoluindo, novos dirigentes estão substituindo os antigos à frente das organizações e novas estruturas estão sendo montadas. O país sacudido por uma grave crise é campo fértil para consultorias, com condições favoráveis em breve, para um relacionamento proveitoso entre a consultoria e a empresa. É uma questão de tempo.

CONCLUSÕES

O êxito de um projeto de consultoria é produto de um conjunto de fatores, tanto ao nível micro (eficiência, procedimentos técnicos e métodos de trabalho), como ao nível macro (eficácia, interação política e estratégia com o cliente, maturidade no uso da teoria administrativa, projeto bem formulado, etc.).

Do ponto de vista macro, objeto desta discussão, destacamos os seguintes pontos: — Antes de formular o projeto técnico a consultoria deve realizar um profundo estudo do contexto do cliente para definir o cenário de atuação.

— Este estudo envolve a compreensão dos fa-

tores políticos, psicológicos, culturais, históricos da empresa a ser trabalhada.

– A compreensão destes fatores deve ser uma postura interdisciplinar, procurando fazer a interligação de todos eles. Jamais considerando-os como fatores isolados.

– Dentro desta formulação estratégica, traçar táticas de ação que sejam condizentes com o cenário identificado.

– Evitar trabalhar *para* o cliente, mas sim *com* o cliente, procurando, neste caminho, conhecer o “outro lado” da organização, não se limitando às aparências iniciais.

– Outra recomendação: que as consultorias complementem os conhecimentos técnicos com conhecimentos da própria empresa, do mundo dos negócios, da ciência política, da

teoria das organizações, economia, etc. O conhecimento da história é fundamental.

– O cuidado no uso das técnicas (ou métodos) de Administração, procurando aculturar-los tanto quanto possível.

– A pesquisa, como instrumento para a realização do diagnóstico deve ser participativa, através dela buscar o envolvimento com o grupos e pessoas da organização para aprender com eles e não transformá-los em simples objetos da análise.

– O empresário, cliente principal do projeto deve ser tratado com todo o respeito, como uma pessoa de indiscutível valor por ter constituído uma empresa, apesar de suas inúmeras limitações.

BIBLIOGRAFIA

HANDY, C. B. *Como compreender as organizações*. Zahar Editores, 1978.

LIKERT, R. & LIKERT, J. G. *Administração de conflitos*. McGraw-Hill do Brasil, 1980.

MANAGEMENT CONSULTING – A guide to the profession. International Labour Office 1976.

THOMPSON, A. V. *Moderna organização*. Bibliografia Técnica Freitas Bastos, janeiro, 1967

Observação: Esta bibliografia teve a finalidade de inspirar o autor na defesa de algumas posições, visto que o tema abordado não é estudado com frequência, na literatura administrativa.

O autor agradece os comentários feitos pelo Prof. Jacques Marcovitch na versão original do trabalho.

SUGESTÕES PARA ANÁLISE DO CARGO E EMPREGO DO TEMPO DE DIRIGENTES DE PEQUENAS OU MÉDIAS EMPRESAS

Hélio Janny Teixeira

Prof. Assistente na área de Administração Geral do Depto. de Administração da FEA-USP.
Prof. da EAE-SP – FGV.

Este artigo baseia-se numa pesquisa de campo sobre o trabalho de dirigentes de Pequenas e Médias Empresas e procura identificar alguns meios para analisar e aprimorar a atuação profissional e termos de utilização do tempo.

INTRODUÇÃO

A maioria das publicações sobre o uso do tempo de administradores não decorre de pesquisas sistemáticas. Além disso, via de regra, elas são muito prescritivas e “otimistas”, não levando em conta ou subestimando tanto as complexidades do cargo como do seu ocupante indevidamente tratado como uma máquina programável. Esquecem que qualquer sugestão feita a uma pessoa, mesmo que objetivamente útil, representa apenas uma informação adicional que nem sempre pode ser utilizada em função das condicionantes da personalidade, inclusive algumas não conscientes.

Por outro lado, as pesquisas sérias, geralmente baseadas na observação, apoiadas ou não por outros meios de coleta de dados resultaram em relatórios que descrevem com detalhes como os administradores utilizam o tempo, mas fornecem muito pouco em termos de sugestões ou critérios palpáveis para a melhoria do desempenho no cargo. Como

exemplos dessas publicações podemos citar: Burns (1954 e 1957), Horne (1963), Chorán (1969), Dubin (1964), Guest (1956), Harper (1968), Landsberger (1962), Carlson (1951), Mintzberg (1973) e Stewart (1967 e 1976). Destes, apenas Chorán (1969) pesquisou, no Canadá, dirigentes de Pequenas e Médias Empresas, mediante aplicação da observação estruturada a três pessoas.

Este artigo baseia-se numa pesquisa (Teixeira, 1979) efetuada com o objetivo de caracterizar o comportamento de um grupo de dirigentes de Pequenas e Médias Empresas, as exigências feitas pelos seus cargos e alguns fatores influentes nos mesmos, pertinentes ao próprio ocupante e ao gênero de organização. No estudo, foi considerado como *dirigente* a pessoa mais influente na empresa, em geral o fundador e principal proprietário ou uma pessoa que, mesmo não sendo a mais influente, ocupasse cargo de topo com participação no capital da empresa.

Os dados foram coletados mediante a combinação de três meios: (a) entrevista

orientada por questionário, aplicado a 53 dirigentes; (b) dessa amostra, 5 dirigentes foram observados durante um dia; (c) 6 dirigentes preencheram um diário, também durante um dia. A maioria dos dirigentes pertencia a empresa (de vários ramos) com menos de 60 funcionários, operando há mais de 5 anos; eram pessoas influentes da empresa, exercendo, eventualmente, influência igual a outros sócios e controlando a maioria de seu capital.

Uma parcela dos resultados da pesquisa em termos de comportamento no cargo e exigências do mesmo foi publicada anteriormente nesta revista (Teixeira, 1981), com maiores detalhes sobre a metodologia adotada em termos de modelo analítico, amostragem, meios de coleta de dados, etc.

O DIRIGENTE E AS DÚVIDAS NO USO DO TEMPO

Não há esquema que possa eliminar as dúvidas na utilização do tempo de dirigentes de Pequenas e Médias Empresas, pois elas são inerentes aos mesmos devido a inúmeras razões, quais sejam (Teixeira, 1981):

– há escassez de informações para avaliar o próprio desempenho. O dirigente não possui chefe;

– o ocupante do cargo lida com problemas abertos, sem solução única. Mas não só com problemas abertos, que lhe permitisse ficar continuamente refletindo sobre os caminhos a seguir. Ele lida também com rotinas e assuntos específicos, com a manutenção de diversos fluxos de operação que solicitam continuamente a mudança de atenção do ocupante, dificultando a concentração nos pontos-chaves;

– seu cargo, por estar extremamente vinculado a um contexto de trabalho específico (certa empresa, num certo ambiente), não possui réplicas que possam fornecer padrões de comportamento aos dirigentes;

– não há modelos teóricos disponíveis para orientar a ação dos dirigentes.

Além das características genuínas do cargo, há certos aspectos do contexto de trabalho que, embora não sejam intrínsecos do

mesmo, são muito comuns, conforme mostram os dados da pesquisa. São eles: a insuficiência dos controles gerenciais, e o treinamento incompleto dos subordinados. Ambos contribuem para desinformação dos dirigentes e para fragmentação do seu tempo, levando à necessidade de inúmeros contatos e de rondas para supervisão dos trabalhos.

O dirigente, como principal vínculo entre a empresa e o ambiente externo, é outro ponto que eleva a incerteza do seu cargo. No caso brasileiro, o ambiente externo tem apresentado mudanças tão rápidas, que causam perplexidade até a dirigentes que possuem assessores que se dedicam apenas à análise dos mesmos.

SUGESTÕES PARA ANÁLISE DO CARGO E EMPREGO DO TEMPO

Apresentar-se-á, a seguir, uma seqüência de passos que facilitam a cada dirigente analisar o próprio trabalho e estruturar seu cargo, de acordo com sua personalidade e sua situação específica de trabalho. Os passos visam auxiliar nas decisões sobre a estruturação do cargo, sem dar uma solução final. Durante a descrição dos mesmos, faremos algumas prescrições, fruto das evidências oriundas da pesquisa.

Os passos para análise do próprio cargo são os seguintes:

– percepção dos sintomas de problemas com o cargo;

– diagnóstico da situação da empresa;

– análise do uso do tempo;

– definição do quadro semanal de utilização do tempo.

Apesar dos passos estarem numa seqüência lógica, dependendo da situação do dirigente, alguns serão mais importantes do que outros. Quem já possui um diagnóstico do contexto de trabalho, pode iniciar pela análise do uso do tempo. As vezes, em primeiro lugar é necessário arranjar tempo livre para efetuar o diagnóstico...

Percepção dos Sintomas de Problemas com o Cargo

Como o comportamento do dirigente tem

grande impacto sobre a organização, o principal sintoma de problemas é o não alcance dos resultados pretendidos. De forma simplificada, em nossa sociedade, os principais resultados econômicos a serem obtidos pelas empresas privadas são o *lucro*, a *expansão das vendas* e a *estabilidade financeira* (L.E.E.) (Gomes, 1978). O dirigente deve avaliar se nos últimos períodos, as vendas e o lucro têm, no mínimo, acompanhado a evolução do produto nacional bruto, descontando, logicamente, os efeitos da inflação. A estabilidade financeira deve ser vista tanto a curto como a longo prazo: se os fundos de que a empresa dispõe e disporá serão suficientes para atender aos compromissos no transcorrer do tempo. Também deve ser analisado o comportamento dos indicadores da estabilidade financeira nos últimos períodos, para verificar se há alguma tendência negativa.

Quanto pior a tendência do L.E.E., mais forte é a indicação de que algo necessita ser modificado na empresa e, conseqüentemente, na atuação do dirigente.

Outro sintoma de problemas com o cargo é a ausência de tempo sob seu controle, a sensação de que não dá tempo para fazer as coisas importantes. Há dez coisas para fazer e o dirigente fica contente quando faz três. Em geral a sensação de descontrole do tempo é acompanhada pelo sentimento de estar constantemente pressionado.

Se os negócios vão indo bem em termos do L.E.E., e o dirigente julga estar conseguindo realizar os pontos importantes do seu cargo, não se sentindo sob pressão, os passos seguintes são menos necessários do que numa situação oposta, mas mesmo assim podem fornecer certos aprimoramentos ao dirigente.

Diagnóstico da Situação da Empresa

O diagnóstico do contexto de trabalho é fundamental para nortear o dia-a-dia do dirigente sendo insubstituível como meio de responder à questão: "O que compete ao dirigente fazer além dos cumprimentos às exigências rotineiras e/ou inevitáveis do seu car-

go?" Mesmo as atividades rotineiras podem ganhar novo significado diante do quadro de referência do diagnóstico.

Uma pesquisa realizada por Bortoli (1980), mostra que mais de 80% dos problemas das Pequenas e Médias Empresas decorrem da má escolha ou utilização dos recursos, e não da falta ou escassez dos mesmos. Correspondendo a esse gênero de problema, as soluções não requerem recursos adicionais. É necessário apenas mudar o sentido da alocação dos recursos. Uma outra forma de enxergar essa colocação é a seguinte: a maioria dos problemas decorre da ausência de diagnóstico acertado por parte dos dirigentes devido a um processo decisório inadequado. Resta saber então, porque ocorre isto. Há certamente inúmeras causas, algumas das quais sugeridas pela nossa pesquisa, quais sejam:

- o fato de o dirigente ficar preso à manutenção das rotinas internas provoca um isolamento em relação ao ambiente externo, principalmente em relação à concorrência, deixando-o numa situação de insuficiência de informações estratégicas, imprescindíveis para diagnosticar a situação da empresa. Consistentemente com este ponto, constata-se que os dirigentes subestimam a influência do ambiente externo sobre o cargo;

- a elevada fragmentação do cargo, levando o ocupante a mudar constantemente o foco de atenção, pressiona-o no sentido da superficialidade, de transformar o próprio cargo num posto de despacho. Este ponto, ligado à consideração da maioria dos dirigentes, de que seus cargos não requerem atenção concentrada num tipo de problema por uma hora ou mais, indica que os dirigentes podem perder-se nos detalhes, ou mesmo deslizar na superfície, sem chegar a uma visão compreensiva e aprofundada da situação de trabalho;

- a insuficiência de controles gerenciais, aliada ao treinamento incompleto dos subordinados (principais colaboradores daqueles que não possuem sócios) também contribui para a inadequação do diagnóstico feito pelo dirigente sobre a situação da empresa.

Não é nosso propósito mostrar a maneira

de se efetuar um diagnóstico empresarial, algo bastante complexo. Indicaremos apenas os passos, que segundo Gomes (1978), devem ser dados pelo dirigente para tal:

- inventariar os problemas;
- avaliar o grau de importância de cada um dos problemas em relação aos objetivos que a empresa se propõe a alcançar
- estabelecer uma relação de precedência corretiva: curto, médio e longo prazo, classificando os problemas em:
 - problemas principais ou nucleares e problemas secundários ou dependentes;
 - problemas cujas soluções não envolvam investimento e problemas que envolvam investimento.

Para que o dirigente atue adequadamente, é necessário que os passos do diagnóstico sejam dados continuamente, de acordo com a dinâmica da mudança dos problemas da empresa. E para tal, deve existir um sistema de informações conveniente.

O diagnóstico permite a determinação do caminho a seguir e dos trabalhos prioritários, sendo decisivo para indicar o que compete ao dirigente fazer, conforme veremos no tópico seguinte.

Análise do Uso do Tempo

A análise do uso do tempo visa facilitar a estruturação do cargo, em termos de conteúdo (o que fazer) e forma de atuação (como e quando fazer). As pesquisas indicam que o conhecimento que os administradores têm do que eles fazem, não é uma base suficiente para orientar uma mudança de alocação do tempo, tanto em magnitude como em direção. Esta constatação mostra que o dirigente, para analisar a forma como utiliza o tempo, deve primeiramente registrar suas atividades no transcorrer do mesmo e dissecar seu dia de trabalho nas suas partes constituintes. Este procedimento permite uma visão mais precisa da forma como o tempo é utilizado.

Sugerimos duas etapas para análise do uso do tempo: registro da maneira como o tempo é utilizado e análise dos registros.

— *Registro da maneira como o tempo é utilizado*

O próprio dirigente ou outra pessoa deverá anotar durante a jornada de trabalho as atividades desempenhadas, conforme o seguinte:

7:30 h — Chegada ao escritório.

7:35 h — Leitura dos jornais econômicos.

8:00 h — Análise dos papéis (cartas, livro caixa, etc.).

8:30 h — Telefonema de cliente, etc.

Este procedimento deve ser adotado durante um número de dias que permita ao dirigente a análise dos pontos principais do seu cargo. Mesmo sem registro escrito o esquema que descrevemos, a seguir, facilita a análise do cargo feita mentalmente.

— *Análise dos registros*

Para analisar a forma como o tempo foi utilizado e também como ele deve ser, temos duas fases: a classificação das atividades e a quantificação do uso do tempo.

A classificação procura diferenciar dois grupos de atividades: aquelas que o dirigente deve continuar executando e aquelas que não deve. Neste último grupo estão incluídas as atividades delegáveis e aquelas dispensáveis ou que não contribuem para a empresa. As atividades próprias do dirigente ainda recebem uma classificação complementar: se deve ser reordenada (feita num outro horário ou de outra maneira), se absorveu tempo excessivo e se desperdiçou tempo de outras pessoas.

Pertencentes ao grupo das atividades que o dirigente deve continuar executando, serão inclusas atividades que ele “deveria ter executado” ou que “deve executar no futuro” conforme informações do diagnóstico da situação da empresa.

De acordo com o mencionado anteriormente, as atividades registradas devem ser classificadas em seis categorias:

- deve continuar executando (atividades próprias do dirigente);
- deve ser delegada (ou não deve se intrometer);
- deve ser dispensada (não contribui para a empresa);
- deve ser reordenada;
- absorveu tempo excessivo
- desperdiça o tempo de outras pessoas.

As três primeiras servem também para quantificar a maneira como o tempo foi utilizado. Para facilitar a quantificação e mesmo a feitura das classificações complementa-

res, propomos o preenchimento da tabela para Análise do Uso do Tempo, apresentada no quadro 1. Nas primeiras linhas do mesmo está ilustrada a forma de preenchimento.

QUADRO 1: TABELA PARA ANÁLISE DO USO DO TEMPO

ATIVIDADES	Tempo em minutos			Classificação complementar			SOLUÇÕES A ADOTAR
	a	b	c	d	e	f	
ler jornais	50				X		Completar leitura fora da empresa
falar por telefone com cliente não importante		20					Delegar ao chefe de vendas
verificar mercadoria no almoxarifado		30					Delegar ao chefe de expedição
analisar papéis. . .	110			X			Concentrar a análise num certo horário
etc							

Após descrição da atividade, seu tempo de duração deve ser colocado em uma das categorias *a*, *b* ou *c*, de acordo com a pertinência. Apenas aquelas do grupo *a* receberão a classificação complementar.

A seguir comentaremos as seis categorias de atividades, fazendo também algumas sugestões para a melhoria na utilização do tempo.

– *Definição do conteúdo do cargo:*

Atividades próprias do dirigente (*a*)

Atividades delegáveis (*b*) e

Atividades dispensáveis (*c*).

Para decidir se uma atividade deve ou não ser executada por alguém na empresa, o ponto principal é a sua importância em termos de recursos envolvidos e impacto sobre as metas organizacionais. É claro que as atividades sem contribuição presente ou potencial não deveriam ser feitas por ninguém, mas na prática há sempre tarefas cuja inutilidade só transparece após sua execução. Quanto maior a importância, maior a probabilidade dela ter de ser feita pelo dirigente. Neste ponto é fundamental o diagnóstico da empresa, pois é ele que permite visualizar quais são os problemas mais importantes (em ter-

mos de atrapalhar o alcance dos objetivos) e em seqüência devem ser resolvidos.

Quanto ao que deve ser delegado ou não, a resposta varia muito de empresa para empresa e de dirigente para dirigente.

Há indícios oriundos de nossa pesquisa e de outras, de que os dirigentes de Pequenas e Médias Empresas enfrentam, entre outras, as seguintes dificuldades para delegar:

– treinamento insuficiente dos subordinados para realizar a contento, tarefas que estão sendo feitas pelo dirigente;

– insegurança do sistema de informações escrito que não permite controlar o desempenho dos subordinados e prevenir roubos;

– os cargos são complexos na PME, envolvendo atividades variadas;

– insuficiência de subordinados quando a empresa ainda é pequena;

– elevado diferencial de “status” entre o dirigente e seus subordinados (o dirigente proprietário com todo o poder de decisão, muitas vezes é obrigado a executar tarefas para

atender à expectativa de terceiros, como clientes, fornecedores, etc.);

– escassez de tempo para “formar” os subor-

dinados, preparando-os para as novas tarefas; — a diferença entre o tempo necessário para a delegação da tarefa e o requerido para executá-la não compensa o esforço de delegação. O baixo volume de operações e a variedade das mesmas, fazem com que o dirigente tenha de fazer pessoalmente inúmeros trabalhos, mesmo simples, mas não repetitivos sobre os quais só ele está bem informado.

Além disso, os dirigentes muitas vezes tendem a manter um processo de administração incompatível com o crescimento que a empresa já teve, fazendo as mesmas coisas que faziam quando ela era menor, coibindo delegações possíveis.

É claro que levantar as dificuldades é apenas o primeiro passo para resolvê-las.

De qualquer forma, há dois gêneros de atividades delegáveis:

- as muito simples;
- as muito complexas.

As muito complexas são aquelas que ultrapassam as possibilidades do dirigente, em termos de tempo ou de conhecimento e via de regra exigem o apoio de especialistas externos. Um tipo de atividade complexa é o próprio diagnóstico da empresa, principalmente quando os resultados (L.E.E.) não estão sendo alcançados, e os problemas devem ser detectados com rapidez, para evitar a insolvência da empresa.

A definição da forma de realização dos trabalhos:

- a reordenação das atividades (d)
- absorção de tempo excessivo (e), e
- Desperdício do tempo de outras pessoas (f)

Para o bom desempenho do trabalho, não basta conhecer o “estoque” de coisas a serem feitas. É necessário ter-se também bons critérios de desestocagem e mesmo de estocagem de trabalhos que podem esperar na fila. Há trabalhos que podem durar 100 horas para serem feitos, enquanto outros podem ser concluídos em minutos.

Para seqüenciar as atividades, além do critério da importância e precedência corretiva no tempo, frutos do diagnóstico, há outros a

considerar, conforme mostra Wong (1970): — “o número de pessoas demandando pela solução do assunto;

— a extensão em que a solução do assunto pode ser postergada;

— a urgência ou a existência de prazo pré-fixado para concluir o assunto;

— a extensão na qual o assunto se constitui num problema, crise ou oportunidade;

— o ‘status’ do iniciador ou responsável pelo assunto;

— o interesse que o dirigente tem no assunto”

Outro ponto a considerar é o grau de fragmentação das atividades. Pelos dados da pesquisa(*) podemos supor que os dirigentes de Pequenas e Médias Empresas mudam o foco da atenção mais constantemente do que o necessário, fragmentando demasiadamente suas atividades e dificultando a concentração nos pontos-chaves. Isto ainda é mais presente para aqueles dirigentes que trabalham com outras pessoas na mesma sala. O ideal seria que se concentrassem num mesmo horário as atividades do mesmo gênero. É claro que o grau de previsibilidade das atividades futuras e a possibilidade de definir horários depende do tipo de empresa, além da própria personalidade do dirigente.

De qualquer maneira, julgamos que os contatos pessoais ou atendimentos podem ser melhor ordenados, se possível, definindo horários para certos tipos de atendimento. Também, os indícios seguintes mostram que o número de reuniões deve ser aumentado: a necessidade de auxílio dos subordinados para a tomada de decisões, o elevado número de contatos tido com eles no dia de trabalho, o fato de as interrupções atrapalharem, e de o aumento da permanência dos subordinados na empresa em número de anos não melhorar o seu treinamento. Essas reuniões, além de contribuírem para reduzir a fragmentação do trabalho do dirigente, seria um meio de facilitar a delegação e a formação dos subordinados. Ainda, quanto menor a experiência do dirigente, maior a necessidade de reuniões para obter informações e trocar idéias com os demais membros da empresa.

Conforme indicaram os dados da pesqui-

sa, quanto maior a empresa, mais disciplinados são os contatos pessoais do dirigente: menos atendimento sem filtragem e mais reuniões com frequência são efetuadas.

As reuniões programadas, aliadas à filtragem dos atendimentos externos (algo já presente para a maioria dos dirigentes), são meios de reduzir a fragmentação do uso do tempo e facilitar a concentração do dirigente em pontos relevantes para o progresso da empresa.

A “absorção de tempo excessivo” e o “desperdício de tempo de terceiros” são também indicadores de que as atividades devem ser reordenadas. De modo geral deve haver uma correspondência entre importância da atividade e tempo dedicado à mesma. Há desperdício de tempo de terceiros, por exemplo, quando o dirigente não informa seus subordinados, atrasa a tomada de certas decisões, etc., deixando-os imobilizados ou no sentido errado.

Definição do Quadro Mensal de Utilização do Tempo

Para facilitar a aplicação das análises dos itens anteriores, propomos que o dirigente elabore um quadro semanal de utilização do tempo, no qual assinalará as atividades a serem efetuadas em cada dia da semana e hora (ou faixa de horário). A precisão dos horários é algo muito pessoal, além de depender do tipo de empresa. Por exemplo, houve indicações de que os dirigentes que trabalham no ramo de serviços têm mais dificuldades de definir o próprio horário de trabalho, em virtude da dependência dos clientes. O quadro semanal de utilização do tempo, deve ser utilizado como um conjunto de orientações a serem seguidas ou metas de uso do tempo a serem alcançadas e não como algo estático ou regulamentar. E também, é mais impor-

tante a “quantidade de tempo” dedicada a cada assunto ou problema do que o horário ou os horários em que se dá esta dedicação.

Além das sugestões anteriores, um conceito que auxilia na elaboração do quadro é o de “módulo de concentração”. Trata-se do tempo mínimo em que o dirigente julga dever concentrar-se num assunto para conseguir progressos no mesmo.

Algumas vantagens da utilização do Quadro Semanal de utilização do tempo são as seguintes:

- redução da probabilidade de esquecimento ou menosprezo indevido de certas atividades;
- redução do tempo despendido pelo administrador na programação diária do seu trabalho (quais contatos efetuar em cada horário, etc.);
- facilitar a análise do uso do tempo ao reparti-lo entre categorias explícitas cujos valores podem ser alterados conscientemente.

A partir do quadro, será elaborada a agenda de uso diário. Essa agenda não refletirá apenas as pressões externas e solicitações feitas ao dirigente, mas deverá, na medida do possível, respeitar as metas de uso do tempo estabelecidas no Quadro Semanal. Com isso, as chances do dirigente controlar o conteúdo do seu cargo, suas atividades diárias passam a ser maiores. E com isso, ele evita ficar a mercê das demandas mais concretas e aparentes para o uso do tempo que raramente surgem de forma ordenada quanto à importância para a empresa.

Para concluir, queremos mencionar que a análise do cargo e do emprego do tempo proposto é igualmente útil a cargos de chefia em que predominam brevidade, variedade e fragmentação dos trabalhos para reduzir a tendência à superficialidade das análises e menosprezo de atividades importantes.

BIBLIOGRAFIA

BORTOLI, A. De. *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. Tese de mestrado não publicada, FEA-USP, 1980.

- BURNS, T. The directions of activity and communication in a departmental executive group. *Human Relations*, 7:73-97, 1954.
- BURNS, T. Management in actions. *Operational Research Quarterly*. 8:45-60, 1957
- CARLSON, S. *Executive behaviour: a study of the work load and the working methods of managing director*. Stockholm: Strombergs, 1951.
- CHORAN, I. *The manager of a small company*. Montreal: McGill University. Unpublished M.B.A. thesis, 1969.
- DUBIN, R. & SPRAY, S. L. Executive behavior and interaction. *Industrial Relations*, 3:99-108, 1964.
- GOMES, O. C. Diagnóstico e assistência empresarial a pequenas e médias empresas. Apostila de uso interno do Curso de Especialização em Consultoria para Pequenas e Médias Empresas Comerciais, promovido pela ACSP e pelo IA-FEA-USP em convênio com o CEBRAE, 1978.
- GUEST, R. H. Of time and the foreman. *Personnel*, 32:478-486, 1956.
- HARPER, W. K. Executive time: a corporation's most valuable. Graduate School of Business Administration, unpublished D.B.A. thesis, 1968.
- HORNE, J. H. & LUPTON, T. The work activities of "middle" managers: An exploratory study. *The Journal of Management Studies*, 2:14-33, 1963.
- LANDSBERGER, H. A. The horizontal dimension in bureaucracy. *Administrative Science Quarterly*, 6:299-332.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. Harper & Row, New York, 1973.
- STEWART, R. *Managers and theirs jobs*. MacMillan, London, 1967.
- STEWART, R. *Contrast in management*. McGraw Hill Book Company Ltd, England, 1976.
- TEIXEIRA, H. J. *Descrição e análise do trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas*. Tese de Mestrado não publicada, FEA-USP, 1979.
- TEIXEIRA, H. J. O trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, IA/FEA-USP, v. 16(3), 1981.
- WONG, N. L. *Programmed view of managerial work*. Montreal McGill University, tese de mestrado não publicada, 1970.

NOTAS E COMUNICAÇÕES

O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NA EUROPA

Cléber Aquino

Prof. Assistente na área de Administração Geral do Depto. de Administração da FEA-USP e Consultor de Empresas.

INTRODUÇÃO

No período de setembro a dezembro de 1981, participamos de um programa de estudos na Europa, onde visitamos várias escolas e instituições de ensino especializadas na formação de altos executivos. O programa foi patrocinado pelo governo da Bélgica e coordenado pelo "Fonds Bekaert" entidade vinculada ao grupo empresarial Bekaert daquele país. Trata-se de evento realizado anualmente para países da América Latina. Desta vez o grupo foi constituído de treze (13) docentes universitários do Brasil, Colômbia, Peru, Bolívia, Equador e Argentina. O grupo maior era da Colômbia e o menor do Brasil, com apenas um representante.

Como resultado da experiência, cada participante apresentou dois (2) projetos: Um individual e outro em grupo. Participamos do Grupo (Brasil, Colômbia, Bolívia, Peru), que formulou um projeto sobre os *Centros de Formação*, cujo escopo se voltou para uma análise das entidades visitadas. E indivi-

dualmente apresentamos um projeto denominado *O Executivo na Década de 80: Perfil e Formação*, tema que pretendemos abordar em um próximo trabalho a ser publicado nesta seção de NOTAS E COMUNICAÇÕES, com maiores detalhes.

INFORMAÇÕES SOBRE O PROGRAMA

Idéia

Os administradores do programa anunciaram, que a idéia central do programa consistia em cooperar com os países da América Latina, através da transferência das experiências do ensino de Administração européia, além de plantar a semente de um processo de intercâmbio e cooperação entre os dois continentes. Efetivamente, estes objetivos foram alcançados, mormente o referente à transferência das experiências. Mas, algumas considerações adicionais precisam ser feitas.

Além dos objetivos explícitos, o progra-

ma atende a uma outra estratégia: o interesse do governo belga e do grupo Bekaert em cultivarem uma boa imagem na América Latina. O Grupo Bekaert tem interesses econômicos no continente e os participantes do programa, a possibilidade de funcionarem como fonte multiplicadora da imagem das duas entidades.

Os resultados da experiência foram excelentes. Houve possibilidade de se tomar conhecimento de um mundo novo, de novas experiências, estilos de vida e acima de tudo de se conhecer a estrutura e funcionamento de vários programas de formação de altos executivos. Os contatos com executivos europeus também foi outra fonte valiosa de aprendizagem, especialmente no momento atual em que a empresa européia está sendo muito questionada.

Seleção dos Participantes

A seleção dos participantes ocorreu em função do projeto apresentado, da indicação da instituição, das experiências de docência, do conhecimento de uma língua estrangeira e de outros fatores considerados por ocasião da entrevista com o representante do “Fonds Bekaert”. Apesar destes critérios, o grupo selecionado era bastante heterogêneo, mormente quanto às experiências profissionais. A heterogeneidade prejudicou o andamento e os resultados do trabalho.

Programação

A programação era constituída de visitas às instituições de ensino dedicadas à formação de altos executivos. O grupo teve a oportunidade de visitar uma média de doze (12) Escolas de Administração em mais de dez (10) países. A visita se constituiu de uma análise dos programas ministrados, técnicas de ensino, recursos utilizados, projetos de consultoria e de pesquisa, conhecimento da estrutura e funcionamento das Instituições, história dos centros, etc. Estas informações eram dadas através de palestras proferidas pelos diretores, professores e por meio de amplo material impresso fornecido aos visi-

tantes. De acordo com os interesses de cada um eram programadas reuniões individuais, onde determinados tópicos levantados nas palestras eram aprofundados. Semanalmente havia em Bruxelas, reuniões de avaliação e planejamento para o período seguinte.

A programação social corria pelo interesse e iniciativa de cada um. Aqui se pode verificar o nível de motivação dos participantes, pois muitos fizeram esforços consideráveis para aproveitar as horas disponíveis, conhecendo o maior número possível de cidades, ampliando o conhecimento da Europa, ao passo que outros se conformavam em ficar trancados no quarto do hotel ou dentro de restaurantes.

Um dado foi observado nessas visitas. A formalidade das mesmas. O horário era cumprido fielmente, as exposições se concentravam no essencial e os expositores sempre procuravam colocar suas escolas “como as melhores”.

Projetos Apresentados

A coordenação do programa exigia a apresentação de dois (2) projetos. Um em grupo e outro individual. Tivemos então a oportunidade de apresentar em grupo um projeto sobre *A Estrutura e o Funcionamento dos Centros de Formação de Executivos* e um individual sobre *O Perfil do Executivo na Década de 80: Perfil e Formação*. O trabalho em grupo contou com a participação de docentes de outros países e seu objetivo foi fazer uma apreciação sobre os centros de formação em relação aos seus objetivos, estratégias e procedimentos de ensino. O trabalho individual, uma tentativa de desenhar o perfil do executivo para este restante de século, tendo em vista os novos desafios da empresa num mundo em profundas transformações.

Outras Informações

Cada participante recebeu do governo da Bélgica uma bolsa de FB16.600, equivalente a um pouco mais de trezentos (300) dólares mensais, para efeito de pagamento de hospedagem e gastos com alimentação. Esta quan-

tia não foi reajustada no decorrer da programação, apesar da elevação dos índices de inflação na Europa. Portanto, havia necessidade de se levar uma vida rigidamente programada. A bolsa concedida é planejada para um tipo de vida que o latino não está habituado, ou seja, moderação nas refeições, hotel de simples categoria, mínimo de atividades turísticas, nada de compra no comércio, enfim uma série de restrições.

A vida na Europa, especialmente para quem não a conhece, é até certo ponto chocante. No primeiro contato já se sente o impacto. A recepção, seja no aeroporto ou em qualquer outro local é formal, objetiva e fria, diferente do grau de amabilidade no Brasil e em outros países da América Latina. A vida nas cidades se caracteriza por um excesso de organização, de formalismo, também diferente da nossa cultura. Há respeito pelo próximo, especialmente em países como a Bélgica e Suíça. O horário é cumprido com rigor e o impacto cultural maior reside na falta de paternalismo. Observamos na Europa um estímulo para o indivíduo cuidar de sua vida, resolver os seus problemas e ser responsável pelos seus atos. Raramente uma pessoa facilita a vida do próximo. Neste aspecto a aprendizagem foi muito rica.

Ao final do programa, os projetos foram apresentados em uma reunião solene com a participação de representantes do governo, do Grupo Bekaert, de empresas e de várias outras personalidades convidadas.

ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DOS CENTROS DE FORMAÇÃO

Projeto do Grupo: Centros de Formação de Executivos

Participamos de um grupo responsável pela análise dos Centros de Formação, com a finalidade de apresentar uma apreciação crítica sobre as Instituições visitadas. Neste sentido visitamos as seguintes grandes organizações universitárias: Universidade Católica de Louvain (Bélgica), Paris Dauphine (França), Cesa (França), Imede (Suíça), London Business School (Inglaterra), Esade (Barcelo-

na), Insead (Fontaneblau, França), Cifag (Portugal). E com os dados coletados chegamos as seguintes conclusões:

Ideologia dos Centros

A totalidade dos expositores procurava caracterizar o ensino de Administração, como algo neutro, técnico, apolítico, voltado unicamente para os objetivos da eficiência das organizações, como se a empresa estivesse dissociada de um processo histórico, político e social.

Analisando a fundo a estrutura e funcionamento das escolas visitadas, chegava-se à conclusão de que a caracterização de neutralidade não correspondia à realidade. O ensino de Administração na Europa, pelo contrário, está comprometido com a ideologia da empresa capitalista, apesar do avanço considerável do socialismo. As escolas estão voltadas somente para a formação de executivos imbuídos de valores para este tipo de empresa, com um mínimo de sensibilidade (ou talvez nenhuma) para os aspectos sociais, comunitários e de outros problemas externos a empresa, que atualmente caracterizam o velho continente.

As Escolas de Administração na Europa estão fazendo um esforço comparável a um barco, onde os remadores se esforçam bastante, apenas com uma diferença. O esforço das escolas não revela formalmente o objetivo que pretendem alcançar a não sabem com clareza quais as forças responsáveis pela sua atuação. Na verdade, o objetivo a alcançar é conduzir o barco (a escola) para atender às necessidades do capital internacional representado pelas grandes empresas. E as forças determinantes de sua atuação estão localizadas na estrutura de poder dominante dessas grandes empresas.

E quando se trata das *Escolas Internacionais*, como a London Business School, Imede, Insead, a postura ideológica se acentua, visto que são escolas totalmente dedicadas aos interesses das multinacionais. A pátria destas escolas são os grandes grupos econômicos e mais nada. O ensino de administração, portanto, é comprometido até a medula

com a estrutura econômica vigente e a neutralidade apregoada não corresponde à realidade dos fatos. Sente-se a existência de uma ideologia voltada para servir às multinacionais, onde inclusive os professores usufruem de polpidos rendimentos como consultores, docentes e até pesquisadores.

Contexto Europeu do Ensino de Administração

A Europa é um continente em crise, especialmente uma crise de conflitos entre o conservadorismo e a inovação. O europeu da geração antiga não quer mudar um milímetro da época esplendorosa em que a Europa ditou as normas de cultura para o mundo. Por outro lado emerge uma contracultura de inovação, por parte das novas gerações.

Do ponto de vista político, o avanço do socialismo é um fato evidente. Já vitorioso na França e na Grécia, hoje caminha com sucesso em direção a Portugal, Espanha, Itália e até à velha Inglaterra. A vitória socialista traduz o grau de insatisfação do europeu com as suas instituições, com os políticos e administradores.

Apesar deste contexto de mudanças, de turbulência, de agitação, de choques, as escolas visitadas, com raras exceções, continuam seguindo um caminho à revelia deste processo. Permanecem ensinando Administração como se o mundo continuasse estável e equilibrado como na época de Fayol. Nota-se, na maioria delas, preocupações com o *entorno* das organizações, mas com certa timidez. Comete-se a mesma falha das escolas brasileiras: a predominância da teoria administrativa em detrimento ao debate sobre a realidade social emergente. Discute-se mais técnicas de vendas do que a crise da indústria automobilística.

E com esta postura, as escolas estão sendo questionadas por parte dos seus públicos. O empresário europeu tem sido arredo em relação a elas; os alunos têm exigido dos professores maiores definições e dentro do quadro docente e institucional tem havido sérias discussões. Acredita-se que a partir destes questionamentos, as escolas européias de ad-

ministração comecem a reformular suas posturas pedagógicas. Há uma luta interna e externa para libertar o ensino de administração da influência americana. A mesma influência, que ocorre no Brasil, por parte dos americanos, ocorre também na Europa.

Estrutura das Escolas

Não encontramos novidades significativas quanto ao organograma básico. Eles permanecem assentados em cima das atividades de pesquisa, ensino e consultoria. A estrutura continua sendo departamental, apesar de haver um reconhecimento geral da necessidade de se evoluir para a estrutura matricial com os cursos ministrados dentro de uma abordagem interdisciplinar. Não se aceita mais o fato administrativo tratado de maneira estanque.

Mesmo considerando a estrutura organizacional tradicional, notou-se uma inovação em relação às escolas brasileiras. A alta direção das escolas cultiva um profícuo relacionamento com os públicos externos, tais como governo, empresas, entidades de classe, etc. O diretor exerce uma atividade externa considerável e há muita mentalidade de cooperação e intercâmbio. São escolas integradas com programas de cooperação com várias partes do mundo. A estratégia mercadológica deles é excelente, diferente do isolamento em que vivem as nossas instituições.

Conteúdos (Programas) de Ensino

Talvez por causa da crise econômica, notamos os currículos europeus voltados para as funções tradicionais, tais como produção, finanças e marketing. Tem havido um prestígio para planejamento estratégico, pois a empresa européia está preocupada com o seu futuro e com as alterações do meio ambiente.

O estudo de Organização e Recursos Humanos (RH), estão englobados em um único bloco: "Man and Organization", que constitui um único departamento. Quanto a RH apenas uma escola dá certa ênfase: O Imede na Suíça. As demais estão na fase de simples-

mente considerar *importante* e nada mais.

Notamos que a maioria dos conteúdos estão sendo elaborados em função do passado, com um mínimo de absorção em relação à temática atual como a crise econômica, desemprego, novo comportamento do consumidor, etc. Isto traduz a força da tradição européia e do conservadorismo da organização universitária. Apenas uma Escola (Insead, França) está revelando o interesse em seus programas as inovações e tendências do meio ambiente.

Lamentavelmente, os conteúdos de ensino estão sendo elaborados em função do passado. Continua-se na Europa a cometer os mesmos erros de outros países. Ao se elaborar um programa de ensino em lugar de se investigar a realidade vigente, as tendências futuras, repete-se as *disciplinas* passadas com pouca contribuição para a eficácia de aprendizagem.

Recursos de Ensino

O professor europeu não têm hábito de trabalhar com recursos audio-visuais. Nas aulas assistidas, o recurso mais utilizado era o retroprojeter e transparências. O resto são aulas preletivas e muita discussão em pequenos grupos. O estudo de casos continua prevalecendo, apesar de uma certa dose de insatisfação com ele. A estrutura das salas de aula alterou-se um pouco com relação às estruturas tradicionais. Os alunos são colocados em mesas circulares, permitindo uma maior troca de experiências, informações, conhecimentos e debates. Usa-se muito o estudo em grupo. O tema é apresentado na sala de aula e depois a classe sai para debater em grupos menores em salas individuais.

Os professores europeus são de competência reconhecida. Todos são titulados, com formação acadêmica nas melhores universidades. Todos têm uma produção considerável de livros, artigos, teses, pesquisas e relatórios de consultorias. Quase todos têm uma rica experiência prática, seja como consultor, seja como executivo em várias partes do mundo. Desfrutam de muita liberdade, não sendo pressionados sobre coisas irrelevantes. Viajam bastante, têm liberdade para elaborar

seu material de aula, publicações e muito apoio logístico para as suas atividades, além da sólida situação financeira.

Com os alunos, os docentes cultivam um relacionamento próximo, especialmente com os de pós-graduação. Com os estudantes de doutorado, a convivência é no mesmo nível. Há muita preocupação por parte dos docentes em exemplificar suas aulas com casos práticos e experiências vividas.

Bibliografia

A produção do professor europeu é grande. Hoje no entanto questiona-se muito esta volúpia de produzir. Algumas escolas têm aliviado um pouco a pressão para produzir de qualquer maneira.

Apesar desta produção, no nosso período de permanência na Europa, não tomamos conhecimento de um livro original publicado no campo da Administração. Deparamo-nos com muitos livros, mas geralmente reproduzindo abordagens conhecidas, apenas com um novo tratamento, dentro de uma nova linguagem e roupagem.

Predominam na Europa os livros americanos. É comum o aluno, mesmo tendo o Francês ou o Alemão como língua mãe, ler fluentemente o inglês, idioma ainda preponderante nos textos de administração.

Quanto à metodologia de elaboração de livros, conversamos com alguns autores. A maioria utiliza os seguintes caminhos: apontamentos de aula, experiências de consultoria, conferências, resumos bibliográficos, etc. e depois reúne esse material no livro. Para a elaboração dos seus livros todas as facilidades lhes são dadas, tais como assistentes de pesquisa, conforto e funcionalidade das bibliotecas, tempo discricionário, estímulos, recursos.

Paralelo ao livro, eles usam os *Cadernos de Pesquisa*, textos elaborados sobre temas específicos, além de artigos de outros autores e muita leitura de jornais e revistas com a finalidade de estabelecer contato do aluno com a realidade.

Projetos de Pesquisa

A pesquisa pura em Administração, na Europa, tem sido mínima. A maioria se volta para a pesquisa aplicada, reproduzindo o modelo ideológico e comercial das escolas de se voltarem para atender às multinacionais. Há muita pesquisa, mas para resolver problemas imediatos e não para o avanço da ciência administrativa. O docente tem liberdade de procurar seus projetos de pesquisa. A motivação básica das atividades de pesquisa é a mesma da consultoria: faturar.

Tendo em vista esta meta de rendimento, as atividades prioritárias nas Escolas de Administração européias são: consultorias, treinamento "in company", pesquisa e ensino. A consultoria é muito demandada, dada as possibilidades de ganho e de viagens para vários países.

Perspectivas

A fase de questionamento, sob a qual se encontram as Escolas de Administração na Europa e o próprio ensino de "Management" nos leva a imaginar, pelas tendências analisadas, quais as perspectivas, que se abrem. Haverá uma tendência para uma maior integração das escolas e dos programas com o meio externo, particularmente com o mundo empresarial. Está perdendo sentido o ensino de administração trancado numa torre de marfim, distante da empresa e de seus problemas práticos. Percebemos na Europa o desejo de aproximação com a empresa, o empresário, os executivos e quase uma fixação do professor em enriquecer suas aulas com exemplos concretos extraídos de sua vivência como executivo ou consultor. Os alunos, inclusive, exigem este comportamento.

Outra tendência refere-se a conteúdos atualizados e se possível estimados. Currículos dinâmicos, flexíveis, abertos, sensíveis às mudanças ambientais e temporais. Não tem

mais sentido conteúdos reproduzindo *verdades* imutáveis ao longo do tempo, quando os meios de comunicação estão a todo instante mostrando outras realidades.

O treinamento "in company" está substituindo os programas enlatados abertos ao público, sob títulos pomposos, mas de pouca eficácia para os participantes. Ademais, o treinamento "in company" dá segurança ao empresário em ter seus problemas discutidos com ele, junto às suas dificuldades e obstáculos. Seria tipo seminários/consultorias, com o docente falando sobre problemas concretos, apresentando alternativas e não falando ao vento com palavras ocas, sem significado e resultados.

Observamos uma tendência dos docentes utilizarem a experiência japonesa como um modelo atual e bem sucedido. É comum a ida de professores para o Japão, de realização de programas de cooperação com o governo, empresas e Universidades japonesas apesar de pouco interesse do japonês em ir para a Europa.

O método do caso tem sido intensamente questionado apesar de notar-se um relacionamento sado-masoquista. De um lado agride-se o método, mas por outro continua-se na sua dependência há mais de vinte anos.

Observa-se hoje na Europa um desejo muito grande para o acultramento do ensino de Administração. Mesmo importando a tecnologia americana, como fazemos aqui no Brasil, o docente europeu tem revelado um interesse todo especial em inserir suas aulas na realidade e contexto europeus.

Finalmente, percebemos uma tendência de se substituir lentamente a avaliação dos docentes, trocando a ênfase da titulação pelo desempenho real. Em outras palavras: pouco interessa ao aluno, escola, empresa, empresário, sociedade, se o docente é PhD, pós-doutorado, Master, etc. se o desempenho dele é medíocre. Em algumas Escolas esta inversão de prioridades na avaliação já é um fato indiscutível.

A VIABILIDADE DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS NO AMBIENTE EMPRESARIAL BRASILEIRO: ALGUMAS OBSERVAÇÕES.

Sérgio Baptista Zaccarelli

Prof. Titular do Depto. de Administração da FEA-USP.

Já não se pode dizer que todas as empresas multinacionais operando no Brasil são bem sucedidas. Embora a maioria opere com sucesso já é significativo o número delas, que fecham ou são vendidas para brasileiros.

Dar exemplos é dispensável pois, os jornais freqüentemente divulgam alguns casos. Evidentemente, cada uma dessas empresas que fecha ou é negociada, tem sua história, suas explicações, suas peculiaridades para explicar o fracasso. O número desses casos é já suficientemente amplo para justificar a crença de que uma causa comum teria atuado em geral. Esta é a preocupação deste artigo.

Algumas explicações têm que ser descartadas logo de início: a falta de viabilidade da empresa no Brasil e falta de "know-how" administrativo na matriz. Se aquele tipo de empresa não fosse viável no Brasil, os concorrentes do mesmo negócio também estariam em má situação. Se os concorrentes continuam operando ou se aparece comprador brasileiro para empresa multinacional é sinal evidente que o problema não é a viabilidade

em si. Deve ter havido erros da administração, mas também não se pode dizer que há incapacidade administrativa na matriz, visto que, a empresa-mãe continua operando lucrativamente nos Estados Unidos ou Europa, em um ambiente geralmente mais competitivo.

Uma justificativa freqüentemente apresentada é a política econômica recente do governo brasileiro que tornou o ambiente desfavorável às multinacionais. Talvez isso seja procedente em um ou dois casos em que o governo seja, direta ou indiretamente, o grande cliente dessas empresas. Como condição geral não se entende que a política econômica do governo brasileiro tenha sido transformada em menos favorável à operação das multinacionais no Brasil.

A causa básica do freqüente insucesso das empresas multinacionais no Brasil é interna, ou para dizer diretamente, má administração. É paradoxal considerar mal administradas empresas cujas matrizes são bem administradas. Isto precisa ser explicado para que

se possa acreditar.

Vejam os casos reais. Até poucos anos atrás uma empresa em São Paulo era a mais lucrativa de todas as filiais da mesma multinacional. Além disso, havia crescido desde sua fundação e, conseqüentemente, era tratada com elogios pelos patrões americanos. Se os americanos a tivessem analisado mais profundamente teriam visto que a empresa cresceria menos que o mercado e, portanto, os concorrentes vinham crescendo em número e em participação no mercado. Há dois anos atrás verificou-se uma crise de vendas na empresa. Os americanos foram informados que a crise era geral, que havia um concorrente concordatário. Mas não foram informados que uma empresa nova no setor fora inaugurada e duas outras tinham aumentado a capacidade de produção. Os administradores nacionais, decidiram investigar as causas da falta de pedidos e ficou claro que o prazo de entrega era muito longo. Para reduzir esse prazo era indispensável criar um estoque de peças fundidas. Todos os cálculos feitos, tudo planejado. O "general manager" da filial brasileira optou por "vamos deixar para o próximo ano porque os americanos não vão entender a alteração do nosso orçamento e vão nos achar incompetentes"

Vários casos desse tipo nos permitem fazer as seguintes generalizações:

— Os executivos brasileiros prestam contas de suas decisões ao terceiro escalão da matriz da multinacional e são julgados principalmente por esse terceiro escalão. Só o terceiro escalão da matriz da multinacional tem tempo para analisar e julgar a farta documentação recebida de suas filiais. Além disso, não é o mesmo indivíduo que lê todos os relatórios: um só lê relatórios financeiros, outro só lê os de marketing, outro só lê os de produção, etc., e com isso a coerência da visão global fica difícil. Daí a regra prática para o executivo no Brasil manter o terceiro escalão satisfeito, não importando muito a coerência global.

— Os executivos no Brasil têm menores condições de mudarem a estratégia da empresa, em face da mudança da situação, do que os executivos da concorrência com controle de

capital nacional. Num país em que o mercado evolui rapidamente, como no Brasil, as mudanças não podem ser percebidas por uma visita anual de três dias, mesmo sem a passagem pelo Sargentelli. Também não podem ser percebidas pela leitura dos relatórios, pois, os relatórios são feitos para provar alguma coisa do desejo de seu autor, e não para dar uma visão isenta da evolução do ambiente empresarial. Já o acionista nacional tem informações muito mais variadas e diretas, desenvolvendo um ponto de vista próprio sobre a problemática da empresa.

— A avaliação da performance da direção de uma empresa pode ser feita com maior precisão por uma pessoa bem familiarizada com o ambiente cultural e empresarial do que por uma equipe de pessoas em outro país. Inverter essa colocação traz conseqüências sérias. Se o executivo de uma multinacional for pouco competente ele acabará permanecendo tempo demais no cargo.

As conseqüências da eventual baixa competência dos executivos depende muito do país onde a multinacional está localizada. A incompetência de executivo de multinacional em um país de industrialização pouco desenvolvida causa relativamente poucos problemas pois, provavelmente, ele é bom se for considerada a incompetência administrativa geral. Esse mesmo dirigente incompetente, em um país com maior desenvolvimento empresarial, poderá ser um desastre total, pois a concorrência é mais capacitada.

Há muitas formas de fugir a essa síndrome do fracasso administrativo. As duas mais usadas têm sido evitar a concorrência com empresas nacionais ou pela ampla delegação de autoridade a dirigentes nativos. Existem muitos exemplos de multinacionais bem sucedidas no Brasil que se encaixam em uma das duas formas acima. A concorrência com nacionais pode ser evitada ou por monopólios ou por concorrência só entre multinacionais onde todos são lentos em adaptação aos requisitos do ambiente econômico-social e vale o ditado "na corrida de tartarugas não há grandes perdedores" A delegação ampla aos dirigentes nacionais é a forma salutar, e funciona bem, se em vez da matriz querer

centenas de páginas de relatórios mensais, se concentrar na seleção dos executivos e na avaliação global sintetizada e no acompanhamento da evolução do ambiente econômico externo às empresas.

O conhecimento de como esse quadro tende a evoluir é impossível de se conseguir. Acredita-se que os administradores das matrizes tenham uma capacidade de diagnóstico muito rápida e venham a corrigir sua forma de comando das filiais. Por outro lado, há um desenvolvimento de técnicas e teorias administrativas que podem levá-los a ficarem mais confiantes na centralização dos controles na matriz. Dentre essas técnicas destacamos o chamado "international management" e o "planejamento estratégico"

O "international management" consiste em um conjunto de conhecimentos de administração desenvolvido especialmente para aumentar a capacidade do "staff" da matriz entender, questionar e co-participar da gestão das filiais, permanecendo porém na matriz. É fácil imaginar o que acontecerá quando o plano de marketing for discutido com um desses especialistas: independentemente da qualidade da discussão esse plano ficará no papel por vários meses a mais do que o necessário. Só há duas possibilidades: ou, o "international management" se transforma em um campo de conhecimento de administração muito confiável ou ele vai piorar a capa-

cidade das empresas competirem "abroad" em países com capacidade administrativa comparável com o país da matriz.

O planejamento estratégico, ou administração estratégica tem se desenvolvido rapidamente, virando moda, e dando confiança aos administradores de serem lógicos e racionais na condução da empresa. Entretanto para não alongar muito, pode-se afirmar simplesmente que muitas metodologias de planejamento estratégico se prestam para chegar, por uma forma sofisticada, àquilo que se pretendia inicialmente. Se não tiver um avaliador arguto, o planejamento estratégico passará a ser uma forma sofisticada de justificar ações que se pretendia tomar antes de qualquer planejamento.

Para não alongar esse texto, apenas uma última consideração. Até o momento, as multinacionais têm sido discutidas pelo seu impacto na economia, na segurança nacional, nas relações internacionais. A vantagem competitiva das multinacionais sobre as nacionais sempre foi considerada como absoluta e inquestionável. Parece que é bom considerar também o aspecto administrativo em si. Afinal a difusão de conhecimentos de administração já é um fato emergente e não mais privilégio das empresas estrangeiras.

O ESFORÇO TECNOLÓGICO NA GRANDE EMPRESA ESTATAL

Erno I Paulinyi e Celso D. Costa

Doutorado em Planejamento pela University of Pennsylvania (EUA), Economista e Engenheiro Químico. Atualmente técnico do CNPq, supervisionando o Núcleo de Análises Estatísticas.

Graduado em Economia pela Faculdade Católica de Ciências Humanas de Brasília. Atualmente Técnico da Assessoria de Planejamento do CNPq.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo foi o de estimar o valor das aplicações financeiras das empresas estatais para desenvolvimento tecnológico. Tendo em vista que esta é a primeira tentativa de avaliar esta componente no esforço global de desenvolvimento científico e tecnológico do País, os resultados apresentados adiante são preliminares e sujeitos a revisão.

Como ponto de partida, considerou-se o conjunto das 200 maiores empresas do País, segundo seu patrimônio líquido de 1979 conforme relação publicada pela revista *Visão*. Esta relação não inclui empresas financeiras; porém, inclui empresas de administração e "holding", de desenvolvimento, de planejamento e pesquisa. Adicionou-se a esta relação as empresas que constavam da lista das 50 maiores em faturamento em 1979, compilada pela revista *Exame*. Através desta lista adicional foi possível diversificar o conjunto de empresas estudadas com empresas novas, com patrimônio líquido menor, mas situadas

em tecnologias mais modernas e dinâmicas.

Obteve-se assim uma lista de 97 empresas, relacionadas no anexo, que em seu conjunto totalizavam um patrimônio líquido superior a Cr\$ 2,1 trilhões, um faturamento de Cr\$ 831 bilhões e o emprego de cerca de 650 mil pessoas. Para se ter idéia da magnitude destes valores pode-se citar que o Produto Interno Bruto brasileiro foi de Cr\$ 5,6 trilhões em 1979 e o total de empregados na indústria de transformação foi de mais de 6 milhões.

A escolha deste conjunto particular de empresas para início de análise se deve às seguintes razões: (1) as empresas maiores são as mais capazes, tanto financeira, quanto gerencialmente, de assumirem e conduzirem a aquisição, absorção, geração e difusão de novas tecnologias; (2) as empresas maiores são as responsáveis pela maior parcela dos dispêndios em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) do setor produtivo; (3) as empresas maiores são as que mais fortemente influem nas direções do crescimento da economia do País.

As 97 empresas estatais consideradas neste estudo constituem uma amostra representativa do universo analisado. Nota-se que a maioria foi criada no período 1965/75 e tendo em vista as limitações impostas à criação de novas empresas estatais e a transferência de algumas para o segmento privado, espera-se a estabilização ou mesmo uma diminuição do número total destas empresas na década de 1980.

Os dados relativos ao esforço de implantação e operação de laboratórios ou programas de P&D foram obtidos em relatórios anuais das empresas consideradas, e dados disponíveis nos arquivos da Coordenação de Orçamento e Estatística do CNPq, complementados por visitas aos núcleos de pesquisa cujos orçamentos de P&D eram mais ponderáveis. Em todos os casos procurou-se identificar o volume total de recursos aplicados em P&D e atividades correlatas; isto é, além das despesas de custeio, os investimentos e gastos indiretos incorridos pela operação de grupos ou núcleos de pesquisa. Estes dispêndios incluem não somente gastos no país como no exterior. Finalmente toda atividade de pesquisa requer inúmeras atividades complementares, como por exemplo: defesa da propriedade intelectual, transferência de resultados do laboratório para a produção, bibliotecas, levantamentos geológicos e hidrológicos, pesquisas de mercado, entre outras. Estes dispêndios não são usualmente incluídos nos orçamentos de P&D, porém os autores acreditam serem estes gastos legitimamente apropriáveis como C&T no caso brasileiro.

ORGANIZAÇÃO DA ANÁLISE

As 97 empresas estatais consideradas formam um conjunto demasiadamente heterogêneo para análise. Por isso, o presente estudo tentou organizar estas empresas em grupos, conforme os seguintes critérios.

A primeira abordagem se fez em relação às empresas individualmente. Para cada uma computou-se o valor dos dispêndios totais efetuados na aquisição, absorção e geração de tecnologia em 1979 e 1980. Isto inclui gastos com centros ou laboratórios cativos

de P&D (gastos intra-muros), contratação de serviços de instituições de pesquisa, empresas de consultoria (gastos extra-muros), pagamentos por projetos de assistência técnica e pagamento de regalias pelo uso de patentes.

Uma segunda abordagem foi feita a partir do agrupamento das empresas em ramos de atividades econômicas que, na maioria das vezes, equivale a uma classificação por tipo de tecnologia empregada. As 97 empresas ficaram distribuídas em 14 ramos econômicos: Geração e Distribuição de Energia Elétrica (23 empresas); Telecomunicações (14); Química, Papel, Petroquímica, Gás e Petróleo (14); Siderurgia (8); Serviços de Administração, Participação e Desenvolvimento (8); Transporte Marítimo, Serviços Portuários e de Armazenamento (8); Minerais Metálicos (5); Transporte Ferroviário (4); Serviços de Água, Esgoto e Saneamento (4); Agropecuária (2); Mecânica (2); Informática (2); Material Aeroviário (1) e Diversos (2).

Finalmente, uma terceira abordagem classifica as empresas do ponto de vista dos temas prioritários do *III Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico*, ou seja, energia, agropecuária e desenvolvimento social.

Não é demais enfatizar a dificuldade que há em apropriar-se valores exatos para cada uma destas aplicações, visto que a contabilidade das empresas não está organizada de forma a explicitar estes valores. Por isso, os resultados apresentados mais adiante devem ser tomados meramente como indicativos da ordem de grandeza alcançada pelo esforço de atualização e desenvolvimento tecnológico na grande empresa estatal brasileira.

UMA VISÃO DE CONJUNTO

Os principais programas de P&D surgem naturalmente na empresa estatal a partir de: (1) laboratórios de controle de qualidade, que gradativamente se ampliam, prestando serviços técnicos variados à própria empresa e também a fornecedores de insumos e clientes; (2) número crescente de profissionais com educação a nível de pós-graduação, que conhecem a função de um laboratório de

P&D e demandam a sua criação; (3) crescente necessidade de atualização técnica da empresa, exigida, por exemplo, pelo processo de negociação e aquisição de tecnologia do exterior. Um outro ponto de origem de centros de pesquisas nas empresas estatais decorre de considerações estratégicas e de segurança nacional.

Apesar destas diferentes motivações, observa-se que a maioria dos laboratórios de P&D nas empresas estudadas foi criada no período de 1973 a 1977. Isto coincide com o crescente reconhecimento, no seio do Governo, da importância de C&T no desenvolvimento econômico, que se manifesta também na redação do *I Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (1973/74)*, na concepção de um Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (SNDCT), na reestruturação do CNPq para funcionar como órgão coordenador deste Sistema e na ampliação do orçamento federal para o programa *Ciência e Tecnologia*. A criação dos laboratórios, e principalmente os investimentos requeridos (edificações e aparelhagem), foram possíveis graças ao intenso crescimento econômico verificado nos anos imediatamente anteriores, ou seja, o período de 1968/76.

O esforço de capacitação tecnológica na empresa estatal, de certa forma, foi favorecido pela crise na balança de pagamentos, acentuada após 1973. Obstáculos cada vez mais frequentes foram interpostos à livre aquisição de produtos, equipamentos e tecnologia do exterior. O Ato Normativo nº 15 do INPI é apenas um exemplo de barreira criada para atenuar as importações brasileiras, especificamente relacionada com a conta de tecnologia. Por outro lado, a criação dos NAI — Núcleos de Articulação na Indústria — objetivava interligar a demanda das grandes empresas estatais com potenciais fornecedores domésticos de produtos e serviços que, até então, eram importados. Naturalmente, isto não é possível sem um trabalho de assistência técnica, de melhoria e de adaptação de processos, produtos e equipamentos, que exigem P&D. O efeito destas medidas sobre as compras de tecnologia do País

estabilizou-as ao nível aproximado de US\$ 600 milhões/ano de 1979 a 1981 a preços nominais de 1978.

Diversas empresas estatais brasileiras, nas indústrias como a de petróleo, mineração e geração de energia elétrica, já ultrapassaram as fronteiras do País e passaram a atuar efetivamente como empresas transnacionais. Esta evolução é natural dentro de um modelo empresarial de maximização do crescimento e é reforçada por fatores conjunturais, como por exemplo, as crescentes necessidades de empréstimos externos para equilibrar a balança de pagamentos do País. Esta inserção das grandes empresas brasileiras no mercado internacional (financeiro e de comércio) é a característica que mais diferencia as empresas brasileiras de suas congêneres em outros países latino-americanos.

A medida que a grande empresa estatal se insere no comércio internacional ela é obrigada a tornar-se competitiva, inclusive em termos tecnológicos. Empresas como a CVRD, Petrobrás e as aciarias não podem mais depender apenas da aquisição de tecnologia do exterior.

Cada vez mais as empresas estatais reconhecem que a simples aquisição de tecnologia, por mais favorável que seja, não é suficiente para resolver problemas tanto de produção quanto de uso dos produtos fabricados pelos seus clientes. Qualidades variáveis de matérias-primas, padrões próprios de operação e crescente competição em qualidade e preço estão forçando um redirecionamento dos objetivos das pesquisas nas empresas; de projetos que visam aumentos de produtividade e redução de custos para projetos que desenvolvem novos produtos e novas técnicas.

Os efeitos imediatos desta dinâmica já se podem notar por uma ligeira ampliação das vendas de tecnologias brasileiras no exterior — passando de US\$222 milhões em 1978 para US\$250 milhões em 1981, portanto um crescimento real de 13% no período — na forma de prestação de serviços de engenharia, consultoria (“know-how”), assistência técnica e até mesmo exportação de tecnologia implícita em bens de produção. Outro efeito deste processo é a crescente vincula-

ção das empresas produtoras com empresas nacionais de engenharia, fabricantes de equipamentos e laboratórios de pesquisa (estatais e universitários), agentes fundamentais do processo de desenvolvimento tecnológico.

Uma comparação dos ramos econômicos estudados com seus congêneres na indústria americana (inclue os setores estatal e privado) destaca o esforço de capacitação tecnológica, principalmente em telecomunicações, siderurgia e química, onde se nota que a participação média dos gastos em C&T no faturamento das empresas do ramo apresenta índices similares nos dois países (a média brasileira é de 1,4% e a americana de 2%).

Evidentemente, isto não significa que as empresas examinadas nestes três ramos tenham a mesma eficácia na aplicação destes recursos, devido principalmente a diferenças de escala, de experiência na gerência de projetos de P&D e de estruturas de apoio ao desenvolvimento de pesquisas tanto internas como externas à empresa.

Agrupando-se as 97 empresas por prioridades do III PBDCT obtém-se a seguinte distribuição de gastos: energia com Cr\$ 6,8 bilhões; agropecuária Cr\$ 4,1 bilhões; Desenvolvimento Social Cr\$ 0,4 bilhões e Outros Setores com Cr\$ 2,6 bilhões. Verifica-se que os gastos de pesquisa em fontes tradicionais e alternativas de energia têm prioridades superior à de agropecuária.

RESUMO DAS CONCLUSÕES

– O esforço mais intenso de capacitação tecnológica em empresas estatais é fenômeno recente; surgindo com maior intensidade depois de 1973.

– Apesar da curta história e da pouca tradição em execução de atividade de P&D, o conjunto das empresas estatais já se constitui em um dos segmentos *mais ponderáveis* do sistema de entidades executoras de pesquisa no País. Os gastos totais em 1979 atingiram

Cr\$ 14 bilhões e representaram 1/3 de todos os gastos do País em Ciência e Tecnologia (32%). Isso equivale a 0,21% do Produto Interno Bruto do Brasil (esse valor inclui aquisição de tecnologia e serviços tecnológicos no exterior além dos gastos internos em P&D inclusive pesquisas geológicas e outras atividades correlatas).

– Não só as empresas estatais representam atualmente uma das maiores fontes de recursos para P&D, como também constituem o segmento mais *dinâmico* do setor de Ciência e Tecnologia.

– O processo de capacitação tecnológica da empresa estatal, estando ainda na sua infância, é observado como uma *alta concentração* dos gastos de C&T em um reduzido número de empresas, sendo as 10 maiores (em termos de dispêndios totais de C&T), responsáveis por 90% dos gastos globais deste segmento.

– O segmento das empresas estatais deverá, cada vez mais, constituir-se no grande demandante de serviços científicos e tecnológicos no Brasil, tanto como empregador de pesquisadores, quanto como usuário dos serviços de núcleos de pesquisas universitários e de centros de pesquisa governamentais e privados.

– Dois ramos econômicos merecem atenção especial por apresentarem insuficiências ou vulnerabilidades quanto ao desenvolvimento tecnológico: Transporte Ferroviário e Transporte Marítimo. Ambos são estratégicos ao desenvolvimento social e econômico do País, porém seus dispêndios são respectivamente 0,3 e 0,4% do faturamento das empresas que os compõem.

– Há ainda três ramos nos quais, apesar de haver um certo volume de dispêndios em C&T, há uma acentuada insuficiência de investimentos em atividades internas (ou domésticas) em P&D, em relação à transferência de tecnologia de terceiros. Os ramos são: Siderurgia, Química e Geração e Distribuição de Energia Elétrica.

ANEXO
RELAÇÃO DAS 97 EMPRESAS ANALISADAS

RFFSA – Rede Ferroviária Federal S/A
ELETROBRÁS – Centrais Elétricas Brasileiras
PETROBRÁS – Petróleo Brasileiro
CESP – Cia. Energética de São Paulo
TELEBRÁS – Telecomunicações Brasileiras
TELESP – Telecomunicações de São Paulo
LIGTH – Ligth Serviços de Eletricidade
VALE – Cia. Vale do Rio Doce
FURNAS – Furnas Centrais Elétricas
METRÔ-SP – Cia. Metropolitana de São Paulo
TELERJ – Telecomunicações do Rio de Janeiro
SABESP – Cia. de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
PORTOBRÁS – Empresa de Portos do Brasil
SIDERBRAÁS – Siderúrgica Brasileira
CSN – Cia. Siderúrgica Nacional
CEMIG – Centrais Elétricas de Minas Gerais
FEPASA – Ferrovia Paulista
DERSA – Desenvolvimento Rodoviário
EMBRATEL – Empresa Brasileira de Telecomunicações
METRÔ-RJ – Cia. Metropolitana do Rio de Janeiro
COSIPA – Cia. Siderúrgica Paulista
ELETROSUL – Centrais Elétricas Sul Brasil
CEE – Cia. Estadual de Energia Elétrica
CHESF – Cia. Hidroelétrica São Francisco
COPEL – Cia. Paranaense de Energia Elétrica
EMTU – Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos
USIMINAS – Usinas Siderúrgicas Minas Gerais
FIBASE – Insumos Básicos
PETROFÉRTIL – Petrobrás Fertilizantes
PETROQUISA – Petrobrás Química
ACESITA – Cia. de Aços Especiais de Itabira
PETROBRÁS Distribuidora
EBCT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
AÇOMINAS – Aço Minas Gerais
EBTU – Empresa Brasileira de Transportes Urbanos
CEDAE – Cia. Estadual de Águas e Esgotos
ELETRONORTE – Centrais Elétricas Norte do Brasil
COPENE – Petroquímica do Nordeste
NUCLEBRÁS – Empresas Nucleares Brasileiras
CPFL – Cia. Paulista de Força e Luz
CELG – Centrais Elétricas de Goiás
TELEPAR – Telecomunicações do Paraná
BRASPETRO – Petrobrás Internacional
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias
IBRASA – Investimentos Brasileiros
TELEMIG – Telecomunicações de Minas Gerais
CRT – Cia. Riograndense de Telecomunicações

COELBA – Cia. de Eletricidade da Bahia
EMBRAMEC – Mecânica Brasileira
CDRJ – Cia. Docas do Rio de Janeiro
DOCNAVE – Cia. Vale do Rio Doce Navegação
TELEBRASÍLIA – Telecomunicações de Brasília
CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina
A.M. – Amazônia Mineração
CIBRAZEM – Cia. Brasileira de Armazenamento
CEMAT – Centrais Elétricas Matogrossenses
C.M. – Caraíba Metais
LLOYDBRÁS – Cia. de Navegação Lloyd Brasileiro
ITAIPU – Itaipu Binacional
CERJ – Cia. Eletricidade do Rio de Janeiro
EMBRAER – Empresa Brasileira de Aeronáutica
CELPA – Centrais Elétricas do Paraná
PETROQUÍMICA União
Cia. Siderúrgica Tubarão
FOSFÉRTIL – Fertilizantes Fosfatados
CETEL – Cia. Telefônica do Rio de Janeiro
COMPESA – Cia. Pernambucana de Saneamento
TELEBAHIA – Telecomunicações da Bahia
CTBC – Cia. Telefônica Borda do Campo
ESCELSA – Espírito Santo Centrais Elétricas
COSIGUA – Cia. Siderúrgica Guanabara
CELPE – Cia. de Eletricidade de Pernambuco
TELPE – Telecomunicações de Pernambuco
ULTRAFÉRTIL – Comércio de Fertilizantes
RIOCELL – Administradora
CEB – Cia. de Eletricidade de Brasília
VALEFÉRTIL – Fertilizantes Vale do Rio Grande
RIOCELL – Rio Grande Cia. de Celulose do Sul
CORSAN – Cia. Riograndense de Saneamento
TELESC – Telecomunicações de Santa Catarina
NITROFÉRTIL – Fertilizantes Nitrogenados do Nordeste
MAFERSA – Materiais Ferroviários
TELECEARÁ – Telecomunicações do Ceará
CODESC – Cia. de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina
CEAGESP – Cia. de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo
NIBRASCO – Cia. Nipo Brasileira de Pelotização
PETROFLEX – Indústria e Comércio
VASP – Viação Aérea São Paulo
COBAL – Cia. Brasileira de Alimentos
INTERBRÁS – Petrobrás, Comércio Internacional
Cia. Brasileira de Dragagem
COBRA – Computadores e Sistemas Brasileiros
USIMEC – Usiminas Mecânica
SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados
CBEE – Cia. Brasileira de Energia Elétrica
COBEC – Cia. Brasileira de Entrepósitos e Comércio
DOCEGEO – Rio Doce Geologia Mineração

RESENHA DE LIVROS

MARKETING: EXERCÍCIO E CASOS

Autor: Herbert F. Holtje, José Augusto Guagliardi e José Afonso Mazzon

Editora: McGraw Hill

Edição: 1ª 1981

Avaliador: Geraldo Luciano Toledo
Professor adjunto do Depto. de
Administração da FEA-USP

Nos últimos anos muitos novos textos de marketing têm sido incorporados à literatura especializada no Brasil. O maior número deles, entretanto, são traduções de originais americanos, com todos os problemas de exemplos, casos e situações que retratam uma realidade muitas vezes distante da nossa. Outro ponto a destacar é a estrutura muito semelhante dos livros, com ligeiras variantes quanto à intensidade e a forma de desenvolvimento dos diversos assuntos ou a presença de alguns casos.

Foi a partir desse quadro referencial e de posse do texto original de Holtje que iniciamos a leitura da edição brasileira. A suposição inicial foi de que se tratava de mais um trabalho destinado a fazer com que a editora marcasse presença no mercado.

Quanto à estrutura, o livro não se destaca em relação aos disponíveis no mercado e não há indícios de que os autores não pretendam que seja assim. As diferenças começam a surgir à medida que se percebe um cuidado maior com a tradução, pelo fato de ela ter sido feita por professores de marketing, familiarizados com o jargão técnico e com a

língua inglesa. Além disso, o livro não pode ser considerado uma tradução. Trata-se, na realidade, de um texto estruturado em inglês, mas escrito em português, em razão do enriquecimento que lhe foi proporcionado pelos casos nacionais, pela adaptação ao contexto ambiental brasileiro e pelos acréscimos conceituais e teóricos feitos pelos autores brasileiros.

Afora isso, o que mais se destaca no livro é a forma como é composto cada capítulo, que inicia com uma concisa exposição teórico-conceitual, limitando-se a destacar o essencial, com o acréscimo de exemplos. A seguir são propostas várias questões, juntamente com referências sobre o item da parte teórica que permite responder a cada uma delas. Desta forma, o leitor vê facilitada a tarefa de localizar a resposta rapidamente, além do que isso o obriga a retornar à leitura do capítulo, reforçando a apreensão de seu conteúdo. Ao final de cada capítulo são apresentados vários problemas com as respectivas respostas, fazendo com que o leitor fique exposto aos assuntos diversas vezes. Sob esse aspecto o livro não encontra con-

correntes no mercado que visa a atingir.

Naturalmente, não se pode esperar que os assuntos tratados atinjam um alto grau de profundidade em comparação com outros livros disponíveis no mercado. Assim sendo, o livro de Holtje, Guagliardi e Mazzon destina-se a três tipos de público. O primeiro é o de estudantes de curso de graduação, servindo de livro texto ou de apoio, dependendo da profundidade com que se pretenda atingir e do tempo disponível. Cursos de curta duração e não regulares têm no livro um excelen-

te material didático, podendo prescindir de qualquer outro texto. Finalmente, o livro certamente será lido por aquelas pessoas, profissionais ou leigos, acostumados a leituras que permitam o auto-aprendizado (“aprenda sozinho”), como uma iniciação ao estudo formal de marketing.

Em resumo, dadas as características peculiares do livro, acreditamos que ele poderá encontrar o seu nicho de mercado por representar algo diferenciado em relação àquilo que tem sido oferecido até o presente.

CRIATIVIDADE PARA ADMINISTRAÇÃO

Autor: José Luiz Hesketh

Editora: Vozes - Petrópolis - RJ

Edição: 1ª 1980

Avaliador: Milso Nunes de Andrade Junior
do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

O Professor Ph. D José Luiz Hesketh, nos oferece com este livro um manual de exercícios bastante diversificado e interessante.

A diversificação se dá pela abordagem de temas que variam desde noções básicas sobre o processo criativo até a apresentação de conceitos sobre percepção, motivação e produção divergente/convergente, sem no entanto escapar aos domínios da psicologia (geral e aplicada).

Conquanto o título “Criatividade para Administradores” tenha sua adequação efetivada apenas na terceira parte, abrangendo cerca de 15% do livro, este apresenta a grande vantagem de sintetizar o estado-da-arte no conhecimento das técnicas e da teoria da criatividade. Desse modo, se transforma em leitura acessível a executivos que disponham de pouco tempo para auto-desenvolvimento.

Nas palavras do próprio autor os “profissionais liberais, estudantes, e quaisquer pessoas de um modo geral poderão obter aqui respostas para dificuldades que encontram quando necessitam buscar soluções para problemas relacionados com o seu desempenho no trabalho, estudo ou qualquer outra atividade”.

O interesse despertado pelo livro se deve aos sessenta exercícios apresentados como

estímulo, desafio, além de técnicas de desenvolvimento criativo. Os exercícios, regra geral, se concentram nos quesitos comumente encontrados em leituras semelhantes: busca de relações entre palavras, figuras e objetos; desenho de figuras a partir de uma figura dada; enumeração de palavras com um dado início ou final; elaboração de idéias, frases ou histórias a partir de um estímulo visual ou de linguagem; percepção a partir de imagens dinâmicas; etc.

Apesar disso, o tema não deixa de ser atual, pois, os estudiosos e praticantes da Administração estão sempre voltados ao aperfeiçoamento de sua capacidade criativa, na busca de melhores soluções para os problemas contemporâneos que se avolumam, adquirem complexidade e tornam rapidamente obsoletas mesmo soluções consagradas e até há pouco consideradas estáveis ou definitivas.

O trabalho do Prof. Hesketh “visa ajudar o administrador a desenvolver atitudes e comportamentos mais criativos, i.é, que possibilitem uma atividade mais eficiente na busca de soluções para os problemas ligados ao trabalho” É, acima de tudo, uma iniciativa importante de um autor nacional que soube captar os principais conceitos da psicologia

que fundamentam as técnicas criativas e apresentá-los de modo acessível aos leitores em geral.

O livro se divide em três partes logicamente organizadas para apresentar noções básicas, complementares e aplicações práticas. Após cada parte dissertativa são apresentados exercícios práticos, o que torna a leitura amena e orienta um estudo lento para fixa-

ção do aprendizado.

Enfim, é uma obra que merece ser conhecida por professores de graduação responsáveis por disciplinas com Técnicas de Criatividades, Técnicas de Resolução de Problemas e Psicologia Aplicada à Administração, que encontrarão no mesmo um livro-texto sintético e um manual de exercícios bastante acessível aos estudantes.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Autor: José Luiz Hesketh

Editora: Vozes

Edição: 1ª 1979

Avaliador: Eunice Lacava Kwasnicka

Profª Drª do Departamento de
Administração-FEA/USP

O livro é essencialmente instrumental. Tendo como fundo a teoria sobre diagnóstico organizacional, o autor procurou, através de um conjunto de instrumentos, avaliar o desempenho organizacional, tomando por base os indivíduos.

A proposição, portanto, é que através do aumento das habilidades, conhecimentos e desempenhos individuais poderemos melhorar o desempenho organizacional.

O livro é muito bom do ponto de vista

prático da questão, inteiramente voltado para o desenvolvimento de recursos humanos. O autor procurou mostrar as suas experiências práticas, estruturando um modelo de diagnóstico a partir dessas experiências, no que foi bem sucedido.

Esse livro tem ampla aplicação para ilustrar as teorias de desenvolvimento organizacional e de recursos humanos, podendo ser utilizado nos cursos de graduação e de pós-graduação, como trabalho ilustrativo.

BUROCRACIA E AUTOGESTÃO: A PROPOSTA DE PROUDHON

Autor: Fernando C. Prestes Motta

Editora: Brasiliense

Edição: 1ª 1981

Avaliador: José Henrique de Faria

Mestre em Administração pela UFRS-Porto Alegre

A autogestão vem sendo objeto de estudo nos mais diversos países, tendo em vista os seus fundamentos inovadores. Sendo assim, Fernando Motta vai buscar, na proposta de Pierre — Joseph Proudhon, recuperar o conjunto de idéias em que se desenvolve o pro-

jeto autogestionário, para esclarecê-lo. Como a característica fundamental da administração burocrática é a heterogestão e como sua alternativa radical é a autogestão, a eleição de Proudhon é essencial no estudo de Motta, pois para Proudhon burocracia e autogestão

são incompatíveis.

Motta inicia seu estudo examinando as relações sociais de produção e as forças produtivas, especialmente, no último caso, com referência às formas de cooperação, cuja apreensão é necessária para o entendimento das organizações, na medida em que criam a função administrativa e o ordenamento social que as caracterizam. A manufatura, ao transformar o processo produtivo em coletivo, necessita da função diretiva para gerir o trabalho. A coordenação, respondendo à relação de autoridade, impõe-se como necessidade do capital, fazendo com que o trabalhador subordine-se técnica e organizacionalmente, proliferando as funções administrativas. A organização burocrática é heterônoma e reproduz a heteronomia, gerando uma dicotomia entre o que gere (concepção) e o que é gerido (execução). A lógica da organização burocrática é, então, a manutenção da heterogestão, que é a base de seu funcionamento.

A heterogestão é, em suma, o sistema administrativo que explicita a relação dominante-dominado, relação esta que permeia a estrutura organizacional e social. Sendo assim, o estudo da burocracia só pode derivar da análise do poder. Motta vai mostrar, em consequência, que o poder, historicamente, apresenta-se como forma de apropriação e que, no capitalismo moderno, tal apropriação se dá através da burocracia.

Em seguida, Fernando Prestes Motta examina o confronto de idéias entre Marx e Proudhon, tanto pelo significado desta polêmica, quanto pelo que ambas as correntes representaram, em termos de influência, para os movimentos operários. Motta analisa, assim, a influência proudhoniana na Comuna de Paris e na Confederação Geral do Trabalho. A doutrina básica de Proudhon, no que se refere a estes movimentos, é a de que a fábrica deve substituir o governo e que a democracia industrial deve ser instituída pelos próprios trabalhadores.

Feito isto, Motta examina a questão da propriedade econômica, observando que, para Proudhon, a compreensão da sociedade capitalista e de sua economia inicia-se pela

denúncia de sua base, ou seja, da propriedade privada, a qual não é base de uma sociedade reconciliada mas o fundamento da desigualdade e da contradição social. Para Proudhon, propriedade é todo o valor que produz uma renda ao proprietário, independentemente de sua atividade ou ociosidade, ou seja, a propriedade é um direito que vive fora da sociedade, já que propriedade e sociedade são conceitos que se rechaçam mutuamente. As relações econômicas e sociais são, assim, profundamente imbricadas, constituindo o que Proudhon chama de sociedade econômica, cujo estudo parte do trabalho. A propriedade, então, é uma usurpação tanto de força coletiva, em seu fundamento social, como da produção social, nas consequências sociais. A propriedade só existe como autoridade, ou seja, como poder. Fernando Motta passa a analisar, portanto, a apropriação política. Aí, verifica que para Proudhon autoridade e liberdade são os dois pólos da política e sua posição antitética é a garantia de que um terceiro termo é impossível: ou o governo de todos por todos, de todos por um só, no regime da autoridade, ou o governo participativo de todos, de cada um por si mesmo, no regime de liberdade. O Estado, em consequência, independentemente da forma que assuma, se não for um órgão submetido a uma sociedade de iguais, será somente uma condenação para o povo.

O Governo (o Estado) constitui-se, para Proudhon, em uma autoridade opressiva e exterior ao corpo social, sendo que, sob o capitalismo, as relações de autoridade se dão na organização do trabalho. Entretanto, qualquer que seja a forma que o Estado assuma, seus princípios fundamentais não se alteram, pois para Proudhon, o Estado institui e exprime uma relação social de hierarquia e desigualdade. Assim, a proposta proudhoniana é a da extinção do Estado Autoritário, ou seja, da inutilidade do político face à prática espontânea da indústria e a livre associação dos produtores, que estabelecem suas relações recíprocas. Assim, Proudhon distingue, na sociedade, a constituição social (liberal e necessária) e a constitui-

ção política (restritiva e transitória): o caminho da autogestão é, portanto, o da constituição social (livre contrato e organização das forças econômicas), de iniciativa eminentemente popular.

A sociedade autogestionária é organicamente autônoma, exigindo uma coordenação, mas não uma hierarquização: as leis do trabalho da economia devem presidir o governo da sociedade, na medida em que o movimento da história é o desenvolvimento da sociedade.

Para Proudhon, a democracia econômica é a autogestão de produtores e consumidores e a democracia política é o reconhecimento jurídico dos grupos sociais e o poder de tais grupos de se auto-administrar e de se associar na defesa de seus interesses.

Sobre o texto, em si mesmo, cabe observar que, não obstante a complexidade do tema, Fernando Motta consegue tratá-lo de forma didática e objetiva, de forma a que, mesmo os que não estão habituados ao estudo da gestão, não devem ter dificuldades em lê-lo. No âmbito da administração é, sem dúvida, um tema inovador e necessário à compreensão dos diversos fenômenos inerentes à praxis administrativa.

Mesmo que não se admita que a proposta de Proudhon possa ser concretizada, mesmo inserindo-o na categoria dos “socialistas utópicos” (em que o colocaram os mentores da “filosofia da praxis” em seu conhecido manifesto), o estudo das proposições tem alto valor, para pensar e repensar uma urgente e necessária prática democrática.

A.P.O. – UMA ABORDAGEM DE INSTRUÇÃO PROGRAMADA

Autor: William L. Giegold

Editora: McGraw Hill do Brasil

Edição: 1ª 1981

Avaliador: Gileno Fernandes Marcelino

Prof. do Departamento de Administração – FEA/USP

A obra *Administração por Objetivos – Uma Abordagem de Instrução Programada* do Professor William L. Giegold do Virginia Polytechnic Institute tem algumas inovações que a destacam das demais escritas sobre APO. Assim, além do caráter de instrução programada que permite uma auto-instrução e auto-acompanhamento do processo, a obra destaca que a APO não começa com objetivos e sim com planejamento estratégico para determinar que espécies de objetivos são compatíveis com as finalidades, pontos fortes e recursos da organização.

Todo o primeiro volume da série de 4 é dedicado a responder a duas questões fundamentais que antecedem a qualquer definição de objetivos “por que estamos aqui?” e “quem somos?” domínio típico do planejamento estratégico. No processo de responder a essas duas questões, a organização se posi-

ciona em relação ao seu eco-sistema e é a partir desse conhecimento dos ambientes interno e externo que ela pode, inteligentemente, responder a terceira questão: “para onde estamos indo?” e, em consequência, fixar os seus objetivos.

O volume I desenvolve o conceito de estratégia e analisa os pontos fortes e fracos da organização bem como o ambiente que a cerca. É a partir desse inventário de necessidades, pontos fortes, ameaças e oportunidades que o autor propõe fazer uma seleção dos objetivos organizacionais. Esse volume aliás, dado o seu caráter prático e didático, ressaltado com os exercícios de instrução programada colocados no final de cada unidade, é uma das melhores introduções ao estudo de planejamento estratégico que conhecemos. Por outro lado, a seriedade da obra fica demonstrada ao analisar algumas

concepções errôneas da APO, mostrando, basicamente, que a APO não é um outro modismo que em breve será esquecido, ou saída fácil para os gerentes ou ainda uma panacéia para todos os males da organização. Por outro lado, a insistência com que o autor recomenda fazer primeiramente os problemas e exercícios para só depois ler a respeito de suas possíveis soluções e as poucas respostas que proporciona aos casos demonstrando que não há modelos ideais e gerais que sirvam a todos, demonstra, no nosso entender, a seriedade da obra e do autor. A única unidade que dá um passo em falso nesse volume é da alocação de tempo.

O volume II descreve como os objetivos gerais da organização são operacionalizados em objetivos específicos nos níveis organizacionais mais baixos e em objetivos personalizados para o gerente ou profissional. O segundo volume — estabelecimento de objetivos e o processo APO — mantém o caráter didático e digestivo do primeiro, com uma inovação interessante em obras desse tipo: um capítulo introdutório sobre um panorama do sistema Administração por Objetivos que se reproduz nos volumes I e III permitindo que os leitores mais apressados, consultem e estudem cada volume de per si. Através de unidades com títulos sugestivos como os objetivos dos objetivos, as fontes dos objetivos, as muitas faces dos objetivos e por que os objetivos falham, o autor guia o leitor na travessia dessa metodologia complexa de fixação de objetivos nem sempre bem entendida pelos que se dizem “experts” em nosso país. Uma outra inovação da obra é a concepção da APO total, como uma somatória de elementos comportamentais e estruturais, ao invés de uma mera aplicação racional e neo-tayloriana de técnicas de racionalização de trabalho. Os elementos comportamentais proporcionam a autonomia e auto-controle do empregado, participação no processo decisório e retro-informação que claramente dizem respeito ao desenvolvimento pessoal do indivíduo enquanto os elementos estruturais propiciam o sentido de direção comum, a clareza de propósitos, o foco sobre os resultados e padrões e o

nível de retro-informação de comunicação e gerência que as funções de auditoria e controle da APO proporcionam.

O volume II se completa com a análise de casos especiais em estabelecimento de objetivos; o processo conjunto de estabelecimento de objetivos, o processo de sua validação e, finalmente, de uma maneira bastante prática, como pôr seus objetivos em funcionamento. Como pontos fortes do volume II destacamos o check-list de auto-avaliação apresentado pelo autor e a concepção e discussão das A.R.C. — áreas de resultados chaves das empresas.

O volume III, deixando de lado o nível organizacional — outro ponto forte da obra — e enfatizando o nível individual, analisa e descreve uma técnica proposta pelo autor para mensurar o desempenho. Examina temas como avaliação do desempenho, evolução da avaliação baseada em resultados, personalidade e o processo de avaliação, o que avaliar e desenvolvimento desse sistema de avaliação. Este poderia ser o volume mais importante da série para o leitor gerente que deseja aplicar o sistema APO. Seu objetivo é desenvolver no leitor a capacidade de interagir com os outros. Mas é, paradoxalmente, o mais fraco. E uma das razões para isso é que esta habilidade não pode ser adquirida apenas por auto-estudo. Exige prática e vivência que, evidentemente, a série não pode proporcionar. De qualquer maneira, a análise do processo de avaliação de desempenho é importante porque proporciona à administração a informação necessária ao exame dos seus objetivos, além de medir se as coisas vão bem ou não.

Lidos os três primeiros volumes, o gerente terá compreendido plenamente e praticado os princípios e métodos da APO. O volume IV — Manual do Líder — objetiva ensinar o processo (como conduzir sessões grupais para o estabelecimento de objetivos) a partir de um conteúdo (o que as sessões devem cobrir) explicitado nos 3 volumes anteriores. O volume III tem, basicamente, 3 sessões: avaliação da necessidade da APO em sua organização, condução de atividades grupais e a implantação da APO em sua organização.

Em resumo: recomendamos a leitura e utilização dessa série de 4 livros. Usando os exercícios nos 3 volumes de instrução programada e os métodos e exercícios grupais do Manual do Líder, gerentes e/ou treinadores podem implantar um sistema APO em uma organização com razoável chance de sucesso. E são esses os objetivos que a série se propõe no início, plenamente atingidos no nosso entender:

1. facilitar o entendimento da APO
2. identificar e descrever os elementos que

tornam o sistema APO e as habilidades inter-relacionais que aumentam as chances de sucesso de sua implantação

3. dar ao leitor a oportunidade de desenvolver as perícias necessárias e sentir alguns dos problemas e perigos que podem surgir na implantação da APO
4. ajudar o leitor a desenvolver um sistema de administração que adapte os princípios gerais da APO às necessidades específicas de sua organização.

SERVIÇO AO LEITOR

MARKETING

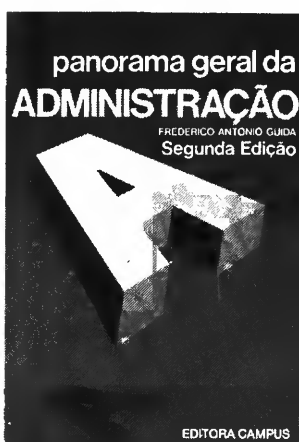
E. Jerome McCarthy

Tradução do mais recente livro publicado pelo autor nos EUA, contendo as mais novas idéias no campo da Administração. Resultado da grande experiência de McCarthy em Empresas e Universidades, trata-se da obra mais atualizada na área de Marketing atualmente no Brasil.

524 páginas

Ref: 23

Preço p/ assinante: Cr\$ 2.484,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 2.760,00



PANORAMA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Frederico Antonio Guida

Já em sua 2ª edição, este livro-síntese, agraciado com o Prêmio Brahma de Administração e Gerência de 1978, ainda é o único em língua portuguesa que oferece ao leitor uma perspectiva geral, panorâmica e integrativa das idéias e doutrinas administrativas.

332 páginas

Ref: 24

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.692,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.880,00



FINANÇAS PÚBLICAS

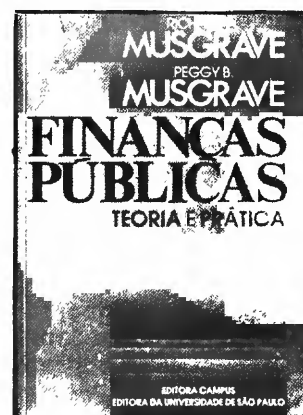
R. A. Musgrave e P. B. Musgrave

Segunda edição de um famoso texto publicado originalmente nos EUA sobre a política do setor público, que é também a obra mais completa e eficiente para uma perfeita compreensão de Finanças Públicas e suas múltiplas aplicações.

676 páginas

Ref: 25

Preço p/ assinante: Cr\$ 3.105,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 3.450,00



HISTÓRIA DO PENSAMENTO ECONÔMICO

E. K. Hunt

Com um enfoque que abarca todas as escolas do pensamento econômico, trata-se de um excelente texto para todos os currículos de graduação em economia, sendo também recomendado para profissionais da área.

542 páginas

Ref: 26

Preço p/ assinante: Cr\$ 3.123,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 3.470,00

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – Um Enfoque Gerencial 3ª edição

Milton Augusto Walter e Hugo Rocha Braga

- Vol. 1 – Estrutura
- Vol. 2 – Análise e Interpretação
- Vol. 3 – Exercícios Programados
- Vol. 4 – Casos Reais para Análise

Com uma abordagem prática e objetiva, esta obra, agora em sua 3ª edição, reúne, de maneira criteriosa e de fácil assimilação, as mais modernas técnicas de análise econômico-financeira das empresas. Totalmente revista e atualizada, para incluir as inovações contábeis da Lei nº 6.404/76 e do Decreto-lei nº 1.598/77 com todos os seus pareceres, instruções e portarias subsequentes até a data.

Assim o volume 1 trata da estrutura das demonstrações financeiras, abrangendo o Balanço Patrimonial, Demonstrações de Lucros (ou Prejuízos) Acumulados, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e Demonstrações de Origens e Aplicações de Recursos, Notas Explicativas, Critério de Avaliação e Sistema de Informações Contábeis.

O volume 2 apresenta os principais instrumentos de análise e sua interpretação. Apoiado em muitos exemplos, expõe com clareza as técnicas de avaliação de desempenho e de projeções econômico-financeiras, assim como de consolidação de balanços e de planejamento de lucros. Inclui, ainda, um capítulo especial para análise de investimentos em ações e, como inovação, procura sensibilizar o leitor para o estudo da situação econômico-financeira das empresas, utilizando o método de associação e/ou combinação de indicadores.

O Volume 3 compõe-se de exercícios e testes

programados que acompanham o texto, e o Volume 4, de uma série de casos reais de empresas nacionais, permitindo a análise do comportamento econômico-financeiro dessas sociedades à luz da conjuntura brasileira.

Ref: 27

Preço p/ assinante:

Vol. 1 – 1.152,00

Vol. 2 – 1.548,00

Vol. 3 – 954,00

Vol. 4 – 1.152,00

Preço p/ não-assinante:

Vol. 1 – 1.280,00

Vol. 2 – 1.720,00

Vol. 3 – 1.060,00

Vol. 4 – 1.280,00



INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE – (Uma Metodologia Moderna para Ensino da Contabilidade)

Milton Augusto Walter

- Vol. 1 – Programa de Contabilidade Básica (Texto) – 354 páginas
- Vol. 2 – Tópicos Especiais de Contabilidade (Texto) – 220 páginas
- Vol. 3 – Exercícios Programados – 358 páginas

Esta obra elaborada em três volumes obedece a uma seqüência didática lógica dos tópicos básicos e complementares de Contabilidade.

No primeiro volume, a matéria versada, numa linguagem simples e convincente, mediante associação sistemática de conceitos, compreende:

1. Patrimônio. 2. Pessoa Jurídica. 3. Equação do

Patrimônio. 4. Teoria das Contas. 5. Escrituração Mercantil. 6. Sistema Contábil. 7. Contas Patrimoniais. 8. Contas de Retificação do Ativo. 9. Contas de Compensação. 10. Registro e Avaliação de Estoque. 11. Correção Monetária. 12. Investimentos Permanentes. 13. Contas de Resultado. 14. Lucros a Realizar. 15. Balanço Geral.

O 2º volume da obra expõe, didaticamente, tópicos específicos sobre Contabilidade, abrangendo: 16. Contas de Resultado de Exercícios Futuros. 17. Custos. 18. Princípios e Convenções Contábeis. 19. Demonstrações Consolidadas e 20. Plano de Contas. O 3º volume reforça a aprendizagem dos conceitos de contabilidade, pois nele estão contidos problemas de múltipla-escolha e testes programados. Nesse livro, há numerosas situações-problema para os alunos resolverem.



Ref: 28

Preço p/ assinante:

Vol. 1 – 1.008,00

Vol. 2 – 747,00

Vol. 3 – 800,00

Preço p/ não-assinante:

Vol. 1 – 1.120,00

Vol. 2 – 830,00

Vol. 3 – 1.120,00



ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

A. Nogueira de Faria

Este livro procura condensar e sistematizar o conceito clássico de Organização, destinando-se aos universitários de Administração que pretendem dispor de uma base sólida de Organização e Métodos; aos universitários de Engenharia e Economia que estiverem preocupados com a diminuição dos desperdícios e dos custos, objetivando o aumento da produtividade, e aos administradores especialistas em O e M, que buscam sistematizar os seus conhecimentos ou a reciclagem.

Ref: 29

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.188,00 Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.320,00

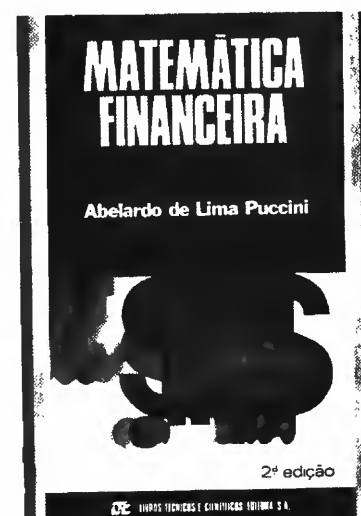
MATEMÁTICA FINANCEIRA

Abelardo de Lima Puccini

Este livro recebeu o título de Matemática Financeira Objetiva e Aplicada pelo fato de sua abordagem sob um enfoque prático.

Os onze primeiros capítulos foram desenvolvidos na hipótese de moeda estável, para atender ao tratamento convencional da matéria, ao passo que o Capítulo 12 foi inteiramente dedicado ao estudo da Correção Monetária. Assim mostra os aspectos da Correção Monetária Préfixada nos títulos de Renda Fixa e a Utilização da ORTN na determinação da correção monetária dos contratos de financiamento a longo prazo.

O Capítulo 13 apresenta a utilização de máquinas eletrônicas CHP-38C e 38E, que substituíram as máquinas HP-80 (cuja fabricação foi descontinuada), especializadas na solução de problemas práticos do mercado financeiro, substituindo as tabelas financeiras colocadas nos apêndices B e C, com técnicas avançadíssimas.



Ref: 30

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.585,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.760,00



CÁLCULO – Um Curso Moderno e suas Aplicações

Laurence D. Hoffmann

Este é um livro prático, escrito para aqueles que, em suas profissões, deverão utilizar a Matemática de maneira direta, sem sutilezas teóricas. O presente livro é uma contribuição valiosa no sentido de desmistificar o uso da Matemática e o entendimento dos conceitos mais elementares do Cálculo no seu aspecto aplicado.

Ref: 31

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.440,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.600,00

ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAL – Um Enfoque Sistemico

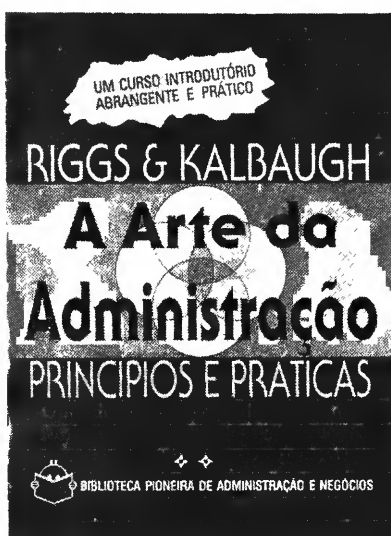
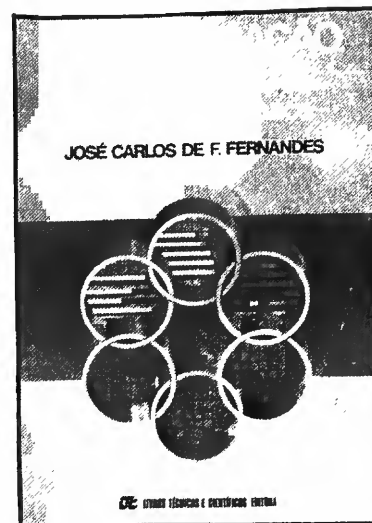
José Carlos de F. Fernandes

Este livro tem como objetivos apresentar uma visão global da Administração de Material e, sem dúvida alguma, preencher uma lacuna importante na bibliografia de Administração, nesta importante área de atividade.

O livro inicia-se com a apresentação dos aspectos importantes para a gestão econômica dos estoques, como o lote econômico de compra, as restrições na aplicação do método, como podem ser contornadas estas restrições em situações próprias, a quantidade de compra, quando a alternativa de investimento é a rentabilidade do capital etc., apresentando uma série de rotinas de procedimentos ilustradas com fluxogramas.

Ref: 32

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.080,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.200,00



A ARTE DA ADMINISTRAÇÃO – 2 VOLS.

James L. Riggs e A. James Kalbaugh

(acompanha “Guia de Participação do Estudante”)

Trata-se de um PROGRAMA DE ADMINISTRAÇÃO cuja abordagem afasta-se dos textos teóricos, sendo, sobretudo, abrangente, amplo e prático. O GUIA DE PARTICIPAÇÃO DO ESTUDANTE completa o texto básico, permitindo o treinamento prático, através de problemas, projetos e estudo de casos.

Ref: 33

Preço p/ assinante: Cr\$ 2.025,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 2.250,00

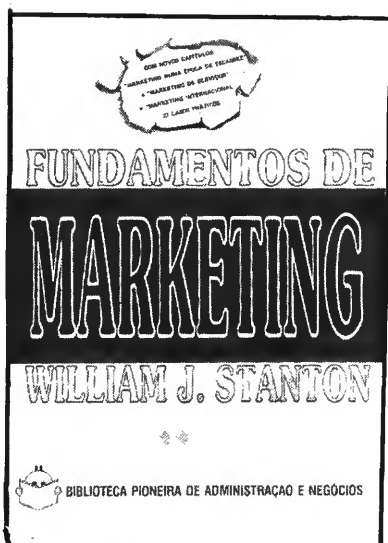
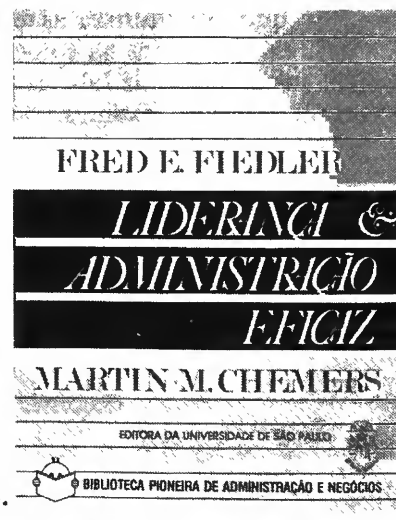
LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO EFICAZ

Fred E. Fiedler e Martin M. Chemers

Transpõe, com sucesso, para o campo da Administração de Empresas os conceitos e problemas psicossociais característicos do fenômeno de liderança e da tipologia do líder. Trata, sobretudo, da liderança de grupos de trabalho dentro das organizações.

Ref: 34

Preço p/ assinante: Cr\$ 540,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 600,00



FUNDAMENTOS DE MARKETING – 2 VOLS.

William J. Stanton

É um manual básico do dinâmico e complexo campo do marketing. Em 301 capítulos, a obra se divide em oito partes: O MARKETING MODERNO, O MERCADO, O PRODUTO, O SISTEMA DE PREÇOS, ESTRUTURA DE DISTRIBUIÇÃO, ATIVIDADES PROMOCIONAIS, MERCADOS ESPECÍFICOS e PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DO ESFORÇO DE MARKETING.

Ref: 35

Preço p/ assinante: Cr\$ 2.655,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 2.950,00



A ELABORAÇÃO DE MANUAIS NA EMPRESA

Rudolf Popper

A obra aborda todos os aspectos práticos relativos à elaboração dos mais diversos tipos de manuais, concentrando-se nos mais importantes e fundamentais: MANUAIS DE INSTRUÇÕES, DE ORGANIZAÇÃO, DE FORMULÁRIOS, DO FUNCIONÁRIO e DIDÁTICOS.

Ref: 36

Preço p/ assinante: Cr\$ 675,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 750,00

INTRODUÇÃO À ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

Fernando C. Prestes Motta e Luiz C. B. Pereira

A organização burocrática é o tipo de sistema social dominante nas sociedades modernas; é uma estratégia de administração e de dominação; é o fruto e berço da burocracia, com a qual poderia inclusive ser identificada. Dois objetivos nortearam nesse ensaio: de um lado, os autores tentaram conceituar e verificar como funcionam as organizações burocráticas; de outro, procuraram situá-las dentro da sociedade como um sistema de dominação a serviço da própria organização.

Ref: 37

Preço p/ assinante: Cr\$ 900,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.000,00



INTRODUÇÃO TEÓRICA À CRISE – Salários e Lucros na Divisão Internacional do Trabalho

Ladislau Dowbor

O desenvolvimento desigual do mundo capitalista acarretou uma crise tanto nos países industrializados quanto no Terceiro Mundo: convivem, lado a lado, uma riqueza e uma pobreza de extensão até hoje desconhecidas. Compreender a crise, suas raízes, é, portanto, fundamental: como se reproduzem os lucros e salários dentro da atual economia capitalista mundial?

Ref: 38

Preço p/ assinante: Cr\$ 495,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 550,00

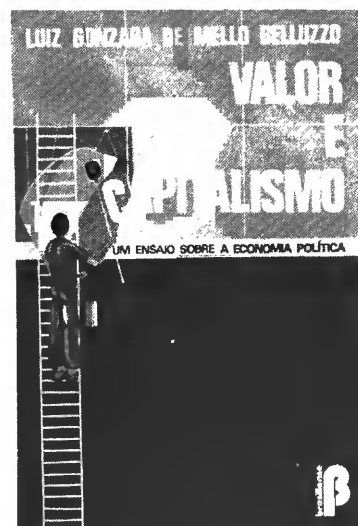
VALOR E CAPITALISMO – Um Ensaio sobre Economia Política

Luiz G. de Mello Belluzzo

Esse ensaio procura fixar a natureza da problemática em que se move a Economia Clássica, seus limites. É dos problemas não resolvidos por essa disciplina, que Marx supera a economia de Smith e Ricardo, construindo assim um novo objeto de conhecimento.

Ref: 39

Preço p/ assinante: Cr\$ 495,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 550,00



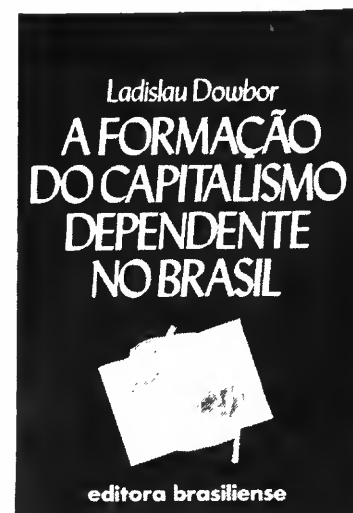
FORMAÇÃO DO CAPITALISMO DEPENDENTE

Ladislau Dowbor

Um amplo e recente acervo teórico é utilizado neste livro, que pretende explicar o processo de formação e deformação das estruturas econômicas e sociais do país. Segundo o autor, o Brasil não é nem só a prosperidade mostrada por uns, nem só a miséria apontada por outros: é, antes de tudo, uma forma particular de articulação de pobreza e miséria, no contexto mundial de formação do subdesenvolvimento.

Ref: 40

Preço p/ assinante: Cr\$ 720,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 800,00



MARKETING – Conceitos, Casos e Aplicações

Charles Schewe e Reuben Smith

Texto dinâmico para a disciplina de MARKETING, onde os cursos são de 1 ou 2 semestres. Descreve o Marketing através de suas atividades cotidianas, apresentando seus conceitos básicos e suas aplicações no mundo real.

564 páginas

Ref: 41

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.530,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.700,00

MARKETING – Exercícios e Casos

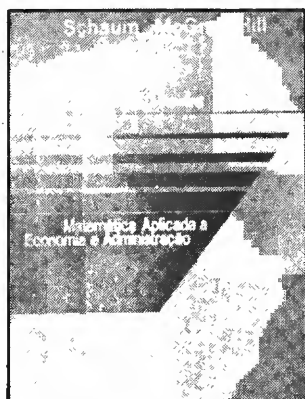
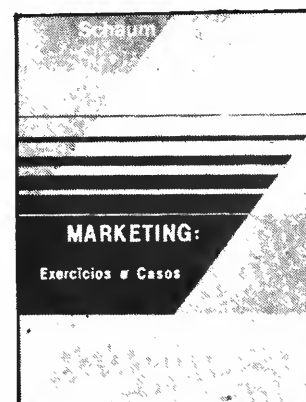
Holtje/Guagliardi/Mazzon

Trata-se do único texto de MARKETING em português que contém exercícios resolvidos, problemas propostos, glossário e exame. Totalmente revisado e adaptado às necessidades do ensino de Marketing no Brasil, pelos professores J. A. Guagliardi e J. Mazzon, ambos da Faculdade de Economia e Administração da USP. Mais um lançamento da coleção SCHAUM.

250 páginas

Ref: 42

Preço p/ assinante: Cr\$ 990,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.100,00



MATEMÁTICA APLICADA À ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO

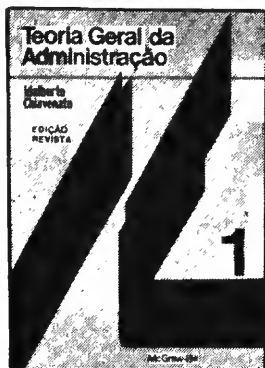
Edward Dowling

Este novo SCHAUM apresenta conceitos básicos de cálculo diferencial, cálculo integral, equações diferenciais, matriz algébrica e programação linear, aplicáveis à Economia. Atrai todos os níveis, desde os cursos de Economia até os programas de graduação em administração e contabilidade. 1.752 problemas resolvidos.

420 páginas

Ref: 43

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.125,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.250,00



TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Idalberto Chiavenato

Obra composta de 2 volumes. Trata-se de interessante opção endereçada às entidades cujo currículo de TGA permite um período letivo de dois anos e aos profissionais que necessitam tanto de aprofundamento como de atualização a respeito dos postulados teóricos da Administração. Já consagrado no meio universitário.

Vol. 1: 398 páginas – Vol. 2: 502 páginas

Ref: 44

Preço p/ assinante: Cr\$ 3.240,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 3.600,00

PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

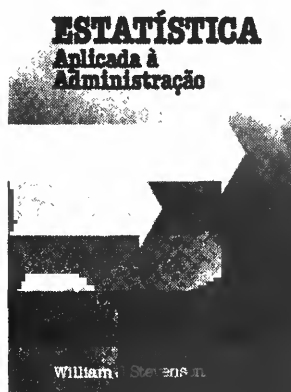
Lawrence J. Gitman

Em vista de períodos recentes de contenção monetária, a administração do capital de giro tornou-se um dos aspectos mais importantes da Administração Financeira. O presente texto coloca a mesma ênfase na administração a CURTO e LONGO PRAZO, já que se a empresa não puder sobreviver a curto prazo, as considerações a longo prazo tornam-se irrelevantes. Procurou-se relacionar cada conceito ao objetivo geral do administrador financeiro, ou seja, a maximização da riqueza dos proprietários. Este texto foi estruturado de forma que o Balanço da empresa seja sempre o elemento central, considerado tanto horizontal quanto verticalmente. Cada parte do texto examina aspectos da estrutura de ativos da empresa, da estrutura financeira ou da relação entre elas.

580 páginas

Ref: 45

Preço p/ assinante: Cr\$ 2.106,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 2.340,00



ESTATÍSTICA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO

William J. Stevenson

Destinado a desenvolver no leitor uma compreensão intuitiva da estatística e do raciocínio estatístico, este livro explora um dos mais básicos instrumentos da tomada científica de decisões. A notação matemática só é usada quando necessária, evitando-se inteiramente demonstrações e deduções. As explanações são informais e intuitivas e as explicações verbais são frequentemente complementadas por ilustrações.

459 páginas

Ref: 46

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.998,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 2.220,00



MATEMÁTICA PARA ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO

Jean E. Weber

Este livro oferece ao leitor uma excelente compreensão das técnicas quantitativas, tanto no contexto matemático como em sua aplicação a problemas de Administração e Economia. Assim, por exemplo, as curvas exponenciais e logarítmicas são aplicadas a juros compostos e funções de crescimento; a primeira derivada é aplicada ao custo, receita e elasticidade; a integral definida é aplicada ao excedente do consumidor e do produtor e assim por diante. A obra foi elaborada especialmente para a área de Economia e Administração, em linguagem bastante clara e didática.

649 páginas

Ref: 47

Preço p/ assinante: Cr\$ 2.106,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 2.340,00

O MÉTODO CIENTÍFICO: TEORIA E PRÁTICA

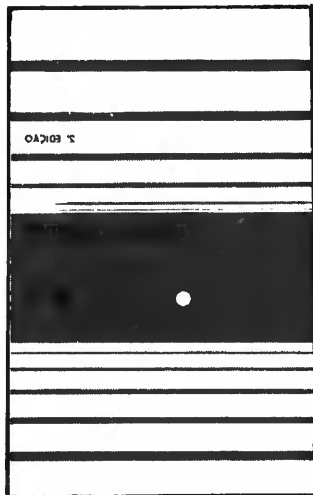
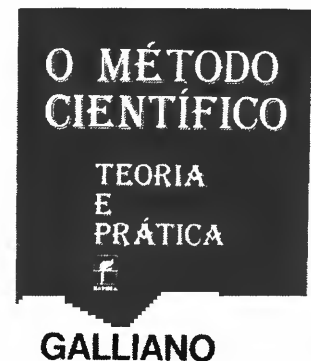
Alfredo Guilherme Galliano

Escrito em linguagem coloquial, nada freqüente em obras do gênero. Elaborado precisamente para que não haja contradição entre o conhecimento teórico e sua imediata aplicação, este livro foi laboriosamente construído com um método particular de focar o problema: o emprego da metodologia em qualquer ramo da atividade humana. Cremos que isso vale mais do que qualquer tratado.

200 páginas

Ref: 48

Preço p/ assinante: Cr\$ 846,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 940,00



ANÁLISE DE SISTEMAS E GERÊNCIA DE OPERAÇÕES

R. J. Hopemann

Explora os impactos e desafios do novo conceito de sistema em face dos tipos de organização e gerência, e analisa como esse mesmo conceito tem sido aplicado com sucesso em diversas áreas, como por exemplo nos sistemas telefônicos, elétricos, de espaço aéreo, etc.

400 páginas

Ref: 49

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.170,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.300,00

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

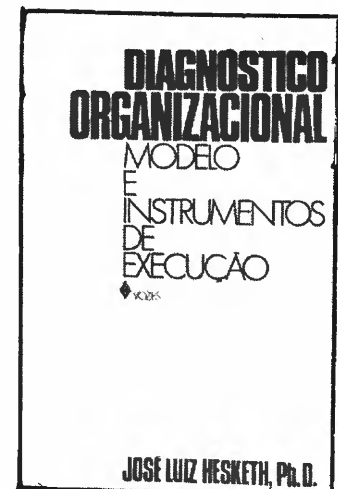
José Luis Hesketh

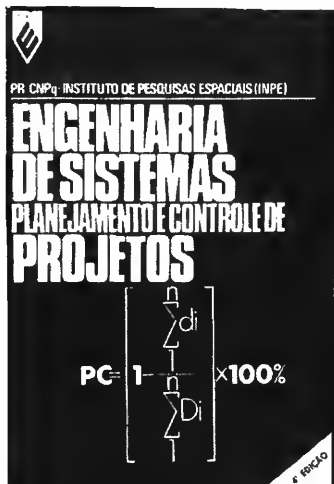
Esta obra consiste em um modelo para o desenvolvimento e execução de um projeto de diagnóstico organizacional estruturado de forma a produzir os dados necessários a intervenções no desempenho da organização a fim de aumentar o seu rendimento, especialmente no tocante a programas de formação de mão-de-obra segundo o espírito da Lei 6.297.

120 páginas

Ref: 50

Preço p/ assinante: Cr\$ 432,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 480,00





ENGENHARIA DE SISTEMAS

Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais

A abordagem utilizada neste trabalho mostra o processo de Engenharia de Sistemas aplicado ao planejamento de um projeto, incluindo a dinâmica do Planejamento e Controle de Projeto, e uma descrição detalhada das técnicas utilizadas em cada um desses passos.

308 páginas

Ref: 51

Preço p/ assinante: Cr\$ 900,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.000,00

FORMAÇÃO E IDEOLOGIA DO ADMINISTRADOR DE EMPRESA

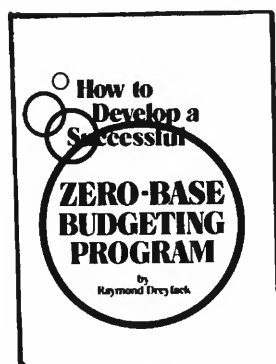
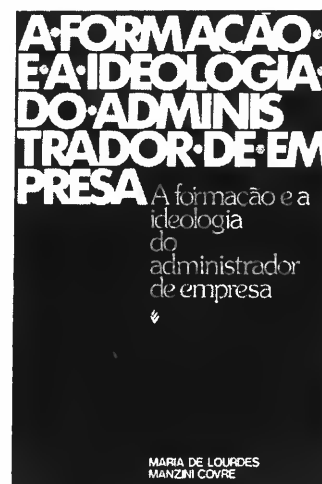
Maria de Lourdes M. Covre

Focaliza a posição, formação e função do administrador de empresa tomando como unidade empírica a Fundação Getúlio Vargas que prepara os agentes históricos cujo conhecimento serve de acumulação de capital.

192 páginas

Ref: 52

Preço p/ assinante: Cr\$ 495,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 550,00



ZERO-BASE BUDGETING PROGRAM

Raymond Dreyfack

O mais completo manual de aplicação do Orçamento Base Zero às indústrias e às empresas Públicas.

Ref: 53

Preço p/ assinante: Cr\$ 9.000,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 10.000,00

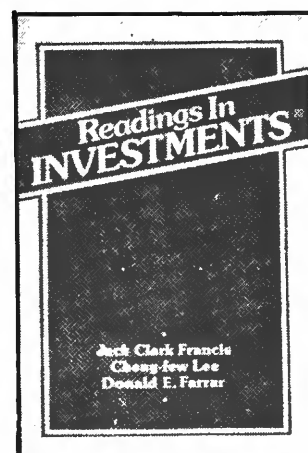
READINGS IN INVESTMENT

Jack C. Francis

Uma seleção dos melhores artigos sobre Investimentos, publicados nas melhores revistas especializadas do mundo.

Ref: 54

Preço p/ assinante: Cr\$ 3.150,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 3.500,00



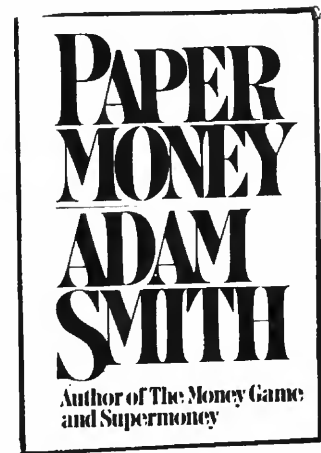
PAPER MONEY

Adam Smith

O mais divertido e informativo livro sobre o mundo intrigante e ao mesmo tempo maravilhoso do dinheiro.

Ref: 55

Preço p/ assinante: Cr\$ 2.700,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 3.000,00



MARKETING MANAGEMENT

Philip Kotler

Última edição, completamente revisada, de um dos livros mais importantes de Marketing.

Ref: 56

Preço p/ assinante: Cr\$ 2.700,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 3.000,00

INFLAÇÃO E CRISE NA ECONOMIA MUNDIAL

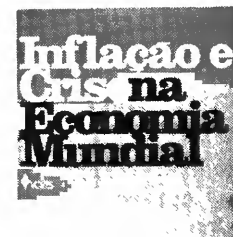
Rabah Benakouche

O livro mostra que a crise – a sucessão de perturbações financeiras, o caráter inflacionário, a presença de elevada taxa de desemprego e inflação; o déficit crônico da balança de pagamentos – seis anos após seu início ainda constitui o principal fato da atualidade, exigindo, urgentemente, uma explicação.

185 páginas

Ref: 57

Preço p/ assinante: Cr\$ 468,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 520,00



Rabah Benakouche



ESCÂNDALOS FINANCEIROS NO BRASIL

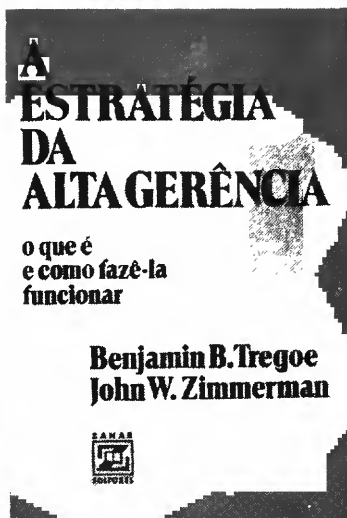
Ricardo Bueno

O livro mostra quem se apropria dos lucros gerado pelo mercado financeiro e os prejuízos que causa ao país. O autor trata também de casos de corrupção do dinheiro público ocorridos em outros setores da vida nacional.

88 páginas

Ref: 58

Preço p/ assinante: Cr\$ 207,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 230,00



A ESTRATÉGIA DA ALTA GERÊNCIA – O que é e como fazê-la funcionar

Benjamin B. Tregoe e John W. Zimmerman

Este livro ajudará o leitor a melhor responder perguntas como: “O que desejo que minha organização seja?” “Onde ela deveria estar daqui a cinco, dez anos?” “Que tipo de informações preciso para fixar a estratégia, como posso assegurar que ela é usada de maneira eficaz para impulsionar a organização?” O trabalho baseia-se nas experiências de consultoria vivenciadas pelos autores.

Ref: 59

Preço p/ assinante: Cr\$ 630,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 700,00

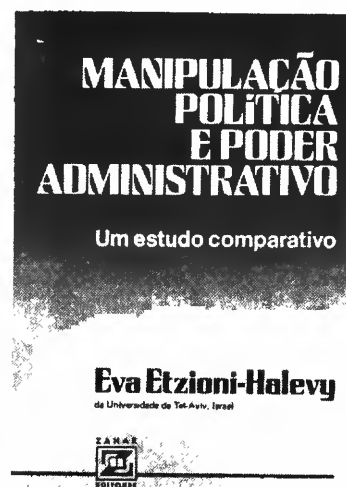
MANIPULAÇÃO POLÍTICA E PODER ADMINISTRATIVO

Eva Etzioni-Halevy

O livro examina, em detalhe, certos tipos de manipulação das massas, as condições sócio-culturais em que florescem e o desenvolvimento estrutural e normativo que levou à sua relativa diminuição nos últimos anos, estudando a maneira pela qual as elites têm explorado o processo democrático para fins de dominação e dos códigos normativos de propriedade criados por essas elites que, em certos países mais do que em outros, acabaram por restringir esse cosgume.

Ref: 60

Preço p/ assinante: Cr\$ 918,00 – Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.020,00



PSICOLOGIA DO CONSUMIDOR

Christiane Gade

Dá uma visão geral dos processos psíquicos que levam as pessoas a escolher e adquirir bens de consumo. Apresenta e analisa, de forma acessível, as teorias, os conceitos e as pesquisas sobre o consumo, revelando ao leitor um panorama do consumo como um todo integrado.

200 páginas

Ref: 61

Preço p/assinante: Cr\$ 1.350,00 – Preço p/não-assinante: Cr\$ 1.500,00

DINÂMICA DE GRUPO

Dorwin Cartwright e Alvin Zander

Destinada a todos os que trabalham com os grupos de pessoas e se interessam por sua eficiência, esta obra é um guia amplo e sistemático para a compreensão dos mais recentes estudos sobre os pequenos grupos. Apresenta também os exemplos mais representativos das pesquisas atuais. Aborda temas de grande interesse para os administradores, tais como: coesão e produtividade; comunicação, cooperação e competição; liderança e eficiência do grupo; seleção de líderes etc.

2 volumes, 1064 páginas

Ref: 62

Preço p/assinante: Cr\$ 4.050,00 – Preço p/não-assinante: Cr\$ 4.500,00

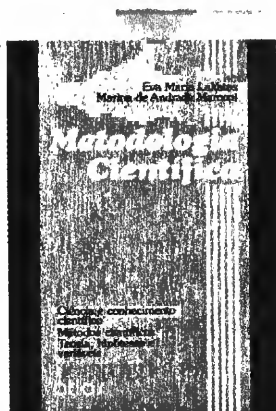
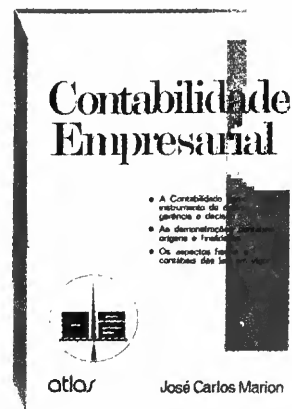


CONTABILIDADE EMPRESARIAL — José Carlos Marion
704 p. — Ref.: 63

Preço p/ assinantes: Cr\$ 2.160,00

Preço p/ não-assinantes: Cr\$ 2.400,00

Este texto diferencia-se dos manuais convencionais por dar maior importância à **compreensão dos relatórios contábeis** do que à mecânica de escrituração e de elaboração das demonstrações financeiras. Outro fator é a utilização da contabilidade como instrumento de decisão e de orientação gerencial. Além disso, acrescenta-se a utilização da **contabilidade por não-contadores**, nos mais diferentes setores da empresa, notadamente pela **consultoria jurídica**.



METODOLOGIA CIENTIFICA

Eva Maria Lakatos e Marina de Andrade Marconi
232 p. — Ref.: 64

Preço p/ assinantes: Cr\$ 990,00

Preço p/ não-assinantes: Cr\$ 1.100,00

O propósito fundamental deste texto é evidenciar que, embora a ciência não seja o único caminho de acesso ao conhecimento e à verdade, há diferenças essenciais entre o conhecimento científico e o senso comum, vulgar ou popular, resultantes muito mais do contexto metodológico de que emergem do que propriamente do seu conteúdo. Real, contingente, sistemático e verificável, o conhecimento científico resulta de toda uma metodologia de pesquisa.

TÉCNICAS DE PESQUISA

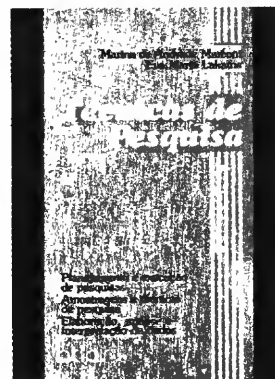
Marina de Andrade Marconi e Eva Maria Lakatos

208 p. — Ref.: 65

Preço p/ assinantes: Cr\$ 890,00

Preço p/ não-assinantes: Cr\$ 990,00

Este texto examina as várias etapas de um projeto de pesquisa: seleção do tópico do problema para investigação, definição e diferenciação do problema, levantamento de hipóteses de trabalho, coleta, sistematização e classificação dos dados, análise e interpretação dos dados e relatórios do resultado da pesquisa. Embora escrito como texto básico, a nível didático, para cursos introdutórios, traz procedimentos fundamentais, de interesse para pesquisadores.



HILÁRIO FRANCO ERNESTO MARRA

auditoria contábil

- Normas de auditoria
- Procedimentos e papéis de trabalho
- Programas de auditoria
- Relatórios de auditoria

atlar

AUDITORIA CONTABIL

Hilário Franco e Ernesto Marra

400 p. — Ref.: 66

Preço p/assinantes: Cr\$ 1.890,00

Preço p/não-assinantes: Cr\$ 2.100,00

Este livro veio atender a uma exigência já há algum tempo manifestada no país: a produção de literatura técnica sobre auditoria contábil, a nível compatível com o notório desenvolvimento profissional verificado nessa área.

Constituindo-se em sólida contribuição para a formação profissional, este texto não apenas expõe as técnicas da auditoria contábil, como ainda analisa as condições necessárias (legais, técnicas, culturais e éticas) ao exercício da função de auditor e à constituição de sociedades profissionais.

SERVIÇO AO LEITOR

Receba qualquer das obras publicadas nesta edição, com descontos, através do envio de cheque nominal ao Fundo de Pesquisa do IA-USP. Os livros serão entregues pelo correio sem custos adicionais.

QUEIRAM ENVIAR-ME OS SEGUINTE LIVROS:

DISCRIMINAR NO VERSO

Anexar cheque (nominal ao Fundo de Pesquisa do IA USP) nº
do Banco.

Extrair Nota Fiscal: Nome Pessoal Nome da Firma

Nome:

Endereço:

Cidade: .

Firma:

Endereço: .

Cidade: .

C.G.C.: .

CEP: .

CEP: .

. Inscrição:

Tel:

Estado:

Tel:

Estado:

SERVIÇO AO LEITOR

Receba qualquer das obras publicadas nesta edição, com descontos, através do envio de cheque nominal ao Fundo de Pesquisa do IA-USP. Os livros serão entregues pelo correio sem custos adicionais.

QUEIRAM ENVIAR-ME OS SEGUINTE LIVROS:

DISCRIMINAR NO VERSO

Anexar cheque (nominal ao Fundo de Pesquisa do IA USP) nº
do Banco.

Extrair Nota Fiscal: Nome Pessoal Nome da Firma

Nome:

Endereço:

Cidade: .

Firma:

Endereço:

Cidade: .

C.G.C.: .

...

CEP: .

CEP: .

. Inscrição:

Tel:

Estado:

Tel:

Estado:

II ENBRA
ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRADORES.

O Administrador: "Onde estamos e para onde vamos"

O Conselho Regional de Técnicos de Administração — 8.ª Região — S. Paulo, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, e suas entidades de apoio, continuam elaborando os temários e preparativos, para a realização do II ENBRA.

Ainda há tempo para que se encaminhe ao CRTA, três nomes como sugestão, para a indicação do "Administrador Emérito" de 82.



Centro de Convenções — Anhembi
São Paulo — 20 a 22 setembro 82

Participe, apresentando-nos sua sugestão faça sua inscrição, colaborando conosco, para que este encontro, alcance os objetivos propostos.

Solicito maiores informações para inscrição no II ENBRA, assim como, detalhes para o envio de material, relativo ao prêmio: "II ENBRA" melhor trabalho sobre administração e sugestão para escolha do "Administrador Emérito"

NOME: _____
ENDEREÇO: _____
EMPRESA: _____
BAIRRO: _____
CIDADE: _____ CEP: _____

Enviar para: CRTA — R. Cincinato Braga 59 — 5.º andar — Tel.: 289-3399

ESTAREMOS À SUA ESPERA

REVISTA ESTUDOS ECONÔMICOS

A Revista Estudos Econômicos é uma publicação quadrimestral do Instituto de Pesquisas Econômicas da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. Destinada a acompanhar e divulgar os principais estudos e pesquisas na área econômica, a REE visa ser veículo de divulgação e aprofundamento dos principais temas de economia brasileira.

A REE é, também, publicadora oficial dos trabalhos anualmente apresentados na ANPEC-Associação dos Centros de Pós-Graduação em Economia.

SEJA ASSINANTE DA REE

Você receberá comodamente a Revista Estudos Econômicos em sua residência ou local de trabalho e estará acompanhando de perto o debate econômico da atualidade. E mais: como assinante da REE V. receberá mensalmente o boletim Informações FIPE, com dados relativos à conjuntura econômica.

Preencha o cupom abaixo e remeta para a:

FIPE

Departamento de Publicações

Caixa Postal 11474

01000 – São Paulo – SP

Desejo ASSINAR a REE ou RENOVAR minha assinatura por 1 ano (3 exemplares) ao preço de Cr\$ 2.000,00 (dois mil cruzeiros).

Nome completo, ou Instituição (sem abreviar)

Endereço para correspondência

CEP

Cidade

Estado

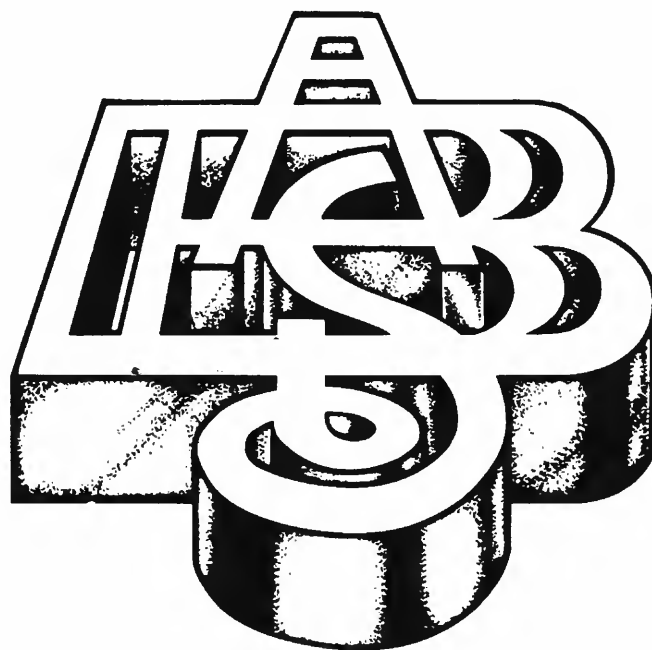
Junto com este pedido estou remetendo o cheque n.º ...
do Banco n.º ... em favor da Fundação Instituto de Pesquisas
Econômicas, no valor de Cr\$ 2.000,00.

PROGRAMA DE ADMINISTRAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA

(Cronograma de Atividades)

DATAS	2º SEMESTRE																															
	AGOSTO						SETEMBRO						OUTUBRO						NOVEMBRO													
	02 a 06	09 a 13	16 a 20	23 a 27	30 a 03	06 a 10	13 a 17	20 a 24	27 a 01	04 a 08	11 a 15	18 a 22	25 a 29	01 a 05	08 a 12	15 a 19	22 a 26															
Atividades	S	T	D	S	S	T	D	S	S	T	D	S	S	T	D	S	S	T	D	S	S	T	D	S	S	T	D	S	S	T	D	S
RENAD/CIT																																
PROCAD																																
SEPS I																																
Ciclo VIII Mod. I																																
VII SAPPE Empresa																																
Ciclo VIII Mod. II																																
SEPS II																																
Simpósio VII																																

O BANCO AMÉRICA DO SUL
MOSTRA SEMPRE O MELHOR
SERVIÇO, E ATÉ VOCÊ QUE
NÃO É CLIENTE ACABA
GOSTANDO DELE.



BANCO AMÉRICA DO SUL S.A.

Matriz em São Paulo
Av. Brig. Luiz Antonio, 2.020 Fone: 288-4933 (PABX)

**A ELETROBRÁS E O INSTITUTO
DE ADMINISTRAÇÃO
ACREDITARAM EM CASOS
VEJA O QUE ACONTECEU**



Este livro é o resultado de esforços desenvolvidos nos programas de treinamento de executivos do setor de energia elétrica do Brasil. Um conjunto de 62 casos de 24 empresas de energia elétrica compõem o livro, sendo: 27 na área de administração geral; 14 em recursos humanos; 9 em administração de suprimentos; 8 em administração financeira e 4 em marketing. Trata-se do único texto em língua portuguesa de casos nacionais e específicos de um setor de atividades.

