



revista de ADMINISTRAÇÃO

Vol. 19 — Nº 3 Jul/Set 1984
Publicação Trimestral do Instituto de Administração da FEA - USP

DEPOIMENTO

- O empresário perante o planejamento energético brasileiro
Plínio Oswaldo Assmann 5

ARTIGOS

- Círculo de Controle de Qualidade
José Henrique de Faria 9
- O processo e organização do trabalho na agroindústria canavieira
André Fischer, Maria Tereza Leme Fleury e Rosa Maria Fischer Ferreira 17
- O comportamento do consumidor em relação à loteria federal
Marcos Cortez Campomar e Paula Maria Pannunzio Brollo 23
- Sistemas de apoio à decisão em projetos de engenharia
Afonso Carlos Correa Fleury, Cláudio Genésio Agostini e Roberto Rocha Lima 28
- Administração de recursos humanos no Japão
Patrícia Amelia Tomei 34
- O enigmático mas indispensável consumidor: teoria e prática
Raimar Richers 46

NOTAS & COMUNICAÇÕES

- A técnica de análise e estruturação de modelos aplicada ao Proálcool
James T.C. Wright 58
- Gerência de vendas na indústria de computadores
Sílvia Hauser, Ângela da Rocha Schmidt e Carl H. Christensen 63
- Entregando a alma ao capital: a propósito da teoria Z de William Ouchi
Fernando Coutinho Garcia 67
- O ciclo da ineficácia da administração pública brasileira
Cléber Aquino 72
- Dez anos de planejamento de ciência e tecnologia
Erno I. Paulinyi 74
- Recrutamento de alto nível
João de Castro Silva 76
- Empresas de alto padrão
Oscar Fugita 77
- RESENHA DE LIVROS 79
- SERVIÇO AO LEITOR 81

PROGRAMA DE ESTUDOS DO FUTURO

Diante das incertezas, riscos e oportunidades do atual ritmo acelerado de mudanças econômicas, sociais e tecnológicas, o programa de Estudos do Futuro se propõe a aprimorar o planejamento na administração pública e privada, utilizando:

- **Previsão Tecnológica**
- **Análise de Tendências Sócio-Econômicas**
- **Cenários Alternativos Integrados de Futuro**
- **Análise de Impactos Sociais, Econômicos, Institucionais e Ecológicos de inovações Tecnológicas**
- **Avaliação Tecnológica**
- **Análise e Modelagem de Sistemas Quantitativos e Qualitativos**

INFORMAÇÕES:

Prof Ruy Aguiar da Silva Leme • Programa de Estudos do Futuro • Instituto de administração — USP • Caixa Postal: 11.498 — Pinheiros — SP • Tel.: 210.0519 211.4633



Revista de Administração

CUPOM DE ASSINATURA

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

☐ 1 ano (4 edições) Cr\$ 12.000,00

☐ 2 anos (8 edições) Cr\$ 22.000,00

Desejo receber os nºs anteriores abaixo assinalados com X, pelo preço de Cr\$ 3.000,00 cada exemplar.

☐ Vol. 16.1 ☐ Vol. 16.2 ☐ Vol. 16.3 ☐ Vol. 16.4 ☐ Vol. 17.1 ☐ Vol. 17.2 ☐ Vol. 17.3

☐ Vol. 17.4 ☐ Vol. 18.1 ☐ Vol. 18.2 ☐ Vol. 18.3 ☐ Vol. 18.4 ☐ Vol. 19.1 ☐ Vol. 19.2

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 _____

Data ____/____/____

Remessa para

☐ Residência

☐ Organização

Assinatura _____

Atenção: favor preencher todas as informações.



Revista de Administração

CUPOM DE ASSINATURA

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

☐ 1 ano (4 edições) Cr\$ 12.000,00

☐ 2 anos (8 edições) Cr\$ 22.000,00

Desejo receber os nºs anteriores abaixo assinalados com X, pelo preço de Cr\$ 3.000,00 cada exemplar.

☐ Vol. 16.1 ☐ Vol. 16.2 ☐ Vol. 16.3 ☐ Vol. 16.4 ☐ Vol. 17.1 ☐ Vol. 17.2 ☐ Vol. 17.3

☐ Vol. 17.4 ☐ Vol. 18.1 ☐ Vol. 18.2 ☐ Vol. 18.3 ☐ Vol. 18.4 ☐ Vol. 19.1 ☐ Vol. 19.2

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 _____

Data ____/____/____

Remessa para

☐ Residência

☐ 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
São Paulo – SP

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

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO FEA-USP

Caixa Postal 11498
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:
Antonio Cesar Amaru Maximiano
Universidade de São Paulo

Gerente Administrativo:
Luis Eduardo Potsch de C. e Silva
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-Graduação
em Administração Universidade
Federal do Rio de Janeiro

Roberto Eugene Appy
Jornal "O Estado de São Paulo"

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

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

José Osório Reis
Faculdade de Administração
Universidade Federal da Bahia

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

Fernando C. Prestes Motta
Faculdade de Educação
Universidade de São 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
Luiz Alberto Siqueira

Mudança de endereços e outras correspondências devem enviadas para
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO A/C Secretaria Editorial
Instituto de Administração da FEA/USP — Caixa Postal 11.498
São Paulo — CEP 05499 — 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\$ 12.000,00	US\$ 25.00
	2 ANOS	Cr\$ 22.000,00	US\$ 40.00
Números Avulsos:		Cr\$ 3.000,00	US\$ 8.00
Números Atrasados:	O valor correspondente ao último número editado.		

Composição, fotolito e impressão: - Artes Gráficas Guarú S/A.

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. 19 (3)	p. 1-88	Jul/Set 1984
------------------------------------	-----------	-------------	---------	--------------

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. a bibliografia deve ser apresentada em folha separada em ordem alfabética;
6. todas as referências deverão ser citadas no texto;
7. quando o artigo tiver mais de dois autores, deverá ser mencionada a contribuição de cada co-autor;
8. 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;
9. 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 05499 – São Paulo – SP

DEPOIMENTO

O EMPRESÁRIO PERANTE O PLANEJAMENTO ENERGÉTICO BRASILEIRO *

Plínio Oswaldo Assmann **

A VISÃO DO EMPRESÁRIO

A questão energética pode ser examinada segundo três abordagens diversas:

- a econômica e comercial;
- a técnica;
- a estratégica.

A Visão Econômica e Comercial

A visão econômica considera a energia como um custo para a obtenção dos produtos que a empresa vende e com os quais gera a sua receita. Evidentemente nesse caso o objetivo é minimizar o custo, como forma de viabilizar preços de venda compatíveis com o mercado ou de aumentar a rentabilidade da empresa.

Uma visão estreita sobre custos pode levar a algumas distorções, à medida que no uso de energia há uma relação custo/eficácia e o rendimento energético das diversas alternativas é diferente. Nesse sentido, não é possível ter uma comparação plena e segura entre as diversas alternativas.

Por outro lado, elas não são simplesmente substitutivas, exigindo adaptações nas instalações ou equipamentos bastante diversos, o que implica custos ou ganhos adicionais, além da estrita conta de substituição da fonte.

Mas dentro dessa visão é importante partir da posição relativa do custo de energia, na composição final do produto vendido ou do produto vendável. A classificação tradicional em produtos de capital intensivo ou de mão-de-obra intensiva se ampliou, modernamente, passando a incluir categorias como a de energia intensiva ou de tecnologia intensiva. Existem alguns produtos onde a característica de energia intensiva é indubitável, como o alumínio primário. Em outros, a posição relativa da energia se equilibra com a dos demais elementos.

Devemos lembrar que o quadro do custo de energia sofreu grande alteração na década passada, a qual ainda não foi inteiramente absorvida. Até o primeiro choque do petróleo eram poucos os setores de energia intensiva. Mais ainda, costumava-se computar como energia apenas a energia elétrica, porque assim os contadores determinavam, em função da origem dos supridores.

O choque do petróleo trouxe a percepção clara de que o acontecimento não se limitava ao petróleo, mas se tratava de uma grave crise energética. E para o próprio empresário começou a aparecer uma diferença mais nítida entre insumos transformáveis e fontes energéticas passíveis de substituição.

Com a crise energética, como é natural nas ocasiões

em que somos surpreendidos, as primeiras soluções caminharam mais para o exótico do que para o prático. A preocupação inicial foi com a substituição. Mas no dia-a-dia se constatou que, pelo fato de o petróleo até então ser barato, havia pouco gerenciamento sobre as fontes energéticas, o que deu origem a um enorme fator de desperdício.

O gerenciamento energético dentro das empresas, ao longo dos últimos dez anos, teve sucessos espetaculares, que se devem em parte às medidas adotadas e em parte à diminuição do desperdício, que antes era muito grande.

Convém ressaltar que esta visão de energia enquanto custo e o seu gerenciamento em termos de redução de custos ou ganhos de eficiências econômica e comercial não implicam nenhum nível de discussão técnica.

A questão comercial, para o empresário, está em saber qual a sua capacidade de negociação junto aos fornecedores de fontes energéticas, envolvendo nisso os aspectos de subsídios. Na prática, no Brasil este é um fator de menor peso, uma vez que para o empresário brasileiro as fontes supridoras, na maioria, são governamentais ou estão sob controle governamental, sem grande margem para negociação de preços. É a situação que enfrentamos em relação à tarifa de energia elétrica.

A Visão Técnica

Embora em tese se possa admitir que a visão técnica não caberia estritamente ao empresário, o qual deveria ater-se às questões econômicas e comerciais, isto não é verdade na prática e se pode, até mesmo, discutir se é correto em teoria.

Vamos, pois, analisar a questão prática. Os empresários ou dirigentes de empresas são em boa parte oriundos da área de produção ou da área técnica, com formação básica de engenheiro. Por tal razão, é inevitável que levem em conta também as suas opções técnicas ou a sua visão técnica do problema.

Como foi dito anteriormente, a comparação rigorosa entre as diversas alternativas é impraticável. Nela sempre entram elementos subjetivos, entre os quais uma crença maior ou menor no efetivo rendimento das fontes energéticas e nas suas implicações no contexto da usina, da fábrica e do pessoal.

Além disso, a avaliação estritamente econômica deixa de considerar os fatores psicológicos e sociais do pessoal técnico e do pessoal de produção. Mas estes também têm as suas crenças e os seus valores técnicos. E normalmente são muito mais radicais no sentido de acreditar ou desacreditar numa opção ou em outra.

São muitos os casos em que decisões tomadas a nível de cúpula, levando em conta apenas os aspectos econômico-financeiros, não chegaram a ser implantadas. Ou em que, quando impostas, não deram os resultados esperados, porque não contaram com a adesão do pessoal técnico e de produção.

A visão empresarial envolve a consciência de que den-

* Palestra proferida no dia 22/09/84, no Curso Especial de Administração para Desenvolvimento de Executivos do Setor de Energia Elétrica-CEAD, promovido pelas Centrais Elétricas Brasileiras S.A. e executado pelo Instituto de Administração da FEA-USP.

** Presidente das Indústrias de Papel Simão S.A.

tro da empresa moderna é fundamental o gerenciamento dos recursos humanos, porque são eles que têm a capacidade de opção, e são eles que gerenciam as opções técnicas.

Portanto, não é viável se pretender assumir uma posição rigidamente econômico-financeira, sem atentar para o adequado gerenciamento do pessoal técnico e de produção, que efetivamente lida com o uso da energia na produção.

O pessoal de produção tende a ser mais conservador, enquanto o de engenharia normalmente é mais avançado. O pessoal de produção resiste a mudanças na utilização da energia e nos equipamentos, seja por racionalização, seja por substituição de fontes.

Mas ele é fundamental para os programas de conservação, pois, mesmo que se promovam algumas alterações de equipamentos, a maior parte dos ganhos decorre da melhor operação, dia a dia, situação a situação, ponto a ponto, da conservação energética.

Ele é igualmente importante para a racionalização, embora nesse campo a atuação da engenharia possa ser preponderante. Mesmo no caso das fontes alternativas, o papel do pessoal de produção é relevante, à medida que se estiver motivado ele procurará demonstrar a viabilidade de tais fontes, ao passo que se não o estiver trabalhará, ainda que inconscientemente, para demonstrar a sua inviabilidade.

Cabem aqui, ainda, algumas observações sobre pontos fortes e fracos da energia elétrica.

Seu principal ponto forte é a garantia do suprimento, no sentido amplo. Pode-se confiar na existência da energia elétrica, ao longo do tempo, graças aos investimentos realizados. Não há por que e como temer a sua exaustão, como no caso do petróleo.

De outra parte, o principal ponto fraco da energia elétrica é a sua baixa confiabilidade quanto à continuidade de suprimento. Dadas as suas características de não permitir a estocagem, o seu fornecimento tem de ser ininterrupto, dentro de um conceito de falha zero. E o setor não tem condições, hoje, de garantia a condição de falha zero.

Ao mesmo tempo em que se mostra muito forte e bem montado quanto à geração, o setor revela deficiência na transmissão e na distribuição de energia. E o problema não parece estar apenas no *hardware*, mas também no *software*.

Tivemos, recentemente, uma situação dramática, que foi o *black-out* em toda a Região Sudeste. Ele deixou a impressão de que não só houve uma grande demora no restabelecimento da energia, como as prioridades de restabelecimento não foram as melhores. Setores vitais como o metrô e os subúrbios só foram ligados ao final, depois de todos os demais.

A Visão Estratégica

Os Elementos Básicos da Visão Estratégica

Do ponto de vista exclusivo da empresa, a questão estratégica está vinculada aos riscos de vulnerabilidade física e aos riscos de alteração substancial na posição relativa de preços das diversas fontes, incluindo a existência ou retirada de incentivos.

Mas nessa questão se justifica também a adoção de uma posição mais pública, que corresponde a uma responsabilidade social e a uma atuação política, traduzidas no uso do legítimo direito de discutir e propor as soluções que se julga serem mais adequadas para o país.

A visão estratégica significa uma visão de médio e de longo prazos. O empresário, consciente ou inconscientemente,

explícita ou implicitamente, quer manter-se no mercado e buscar um avanço.

Para manter-se e avançar, ele precisa ter em vista as mudanças da demanda, ou seja, do comprador, que por sua vez deve estar atento às mudanças dos seus consumidores à frente, até o consumidor final.

O empresário tem de levar em conta, também, a maneira como estão agindo os seus concorrentes, precavendo-se contra as possibilidades de eles virem a oferecer produtos a menor preço ou em condições que atendam melhor às necessidades do comprador. Em muitas ocasiões é o próprio produtor que, desenvolvendo novos produtos, estimula ou cria a necessidade do seu uso. Nesse caso, a importância crescente do fator energético pode ser uma variável significativa para os ganhos ou as perdas de mercado.

Dentro da visão de médio e longo prazos é importante avaliar as perspectivas de mudança de perfil da matriz energética brasileira. A participação do álcool nessa matriz ainda é baixa. Não podemos esquecer, porém, que a renovação da frota de automóveis se faz hoje quase que totalmente por motores a álcool. A indústria automobilística brasileira mantém uma divisão de produção entre motores a álcool e motores a gasolina, mas os últimos são preponderantemente destinados aos veículos exportados.

Na continuidade do programa de exportação da indústria automobilística teremos o progressivo crescimento da frota a álcool e o aumento da participação dessa fonte na matriz energética. É preciso ter em conta, então, os cenários alternativos em relação ao álcool, uma vez que, ainda que existam sérias críticas trata-se de uma realidade que não pode ser ignorada.

A outra questão estratégica é a posição futura do Brasil no que tange ao petróleo. Até agora — e podemos considerar que esta fase vai até o fim do atual governo — a estratégia foi a de contenção do consumo mediante recessão e de produção interna para a redução da vulnerabilidade.

Os cenários futuros indicam que o mundo aprendeu a gerenciar a questão do petróleo e dificilmente será surpreendido por outros choques. A recente crise no Golfo Pérsico é bem um indício da nova situação. A tendência a médio prazo é de estabilidade real, dos preços do petróleo, cujos aumentos poderão, quando muito, acompanhar as variações do dólar. A longo prazo, em se caracterizando situações mais próximas da exaustão, deverão ocorrer mudanças estruturais.

A posição brasileira deverá oscilar entre dar continuidade ao crescimento da produção ou limitá-lo a um patamar, orientando-o em função dos resultados de prospecção e de cubagem das reservas.

De outro lado, é preciso considerar a capacidade instalada de refino e os desequilíbrios no *mix* de produtos, em razão da diferença de cronogramas dos processos de substituição.

Um cenário muito provável é o da continuidade e até mesmo do crescimento do modelo atual de importação de petróleo bruto e de exportação de derivados. Ou seja, à medida que seja alcançado um patamar razoável de substituição de importações a tônica sairá de um modelo de autarquização para um modelo de interdependência.

Isso significa que o objetivo de zerar o consumo de óleo combustível, que prevaleceu nos anos do ápice da crise de petróleo, deverá ceder lugar ao uso alternativo de óleo combustível em condições econômicas realistas.

Substituição Energética

A eclosão da crise do petróleo foi para nós um susto diante do qual reagimos com a exacerbação da busca da auto-suficiência, através da substituição energética, nem sempre levando em conta os aspectos econômicos. Em seguida, a recessão nos trouxe outro susto, o do eventual excesso de energia elétrica. E desde então temos agido sob o comando desses sustos.

O resultado tem sido a introdução de processos de substituição válidos de acordo com o conceito de auto-suficiência, mas discutíveis quanto aos aspectos da melhor utilização das fontes energéticas e do custo de oportunidade.

É isso que vem ocorrendo especificamente em relação à substituição do óleo combustível pela eletricidade. Estamos procurando substituir por uma fonte mais nobre o óleo combustível, que é um produto inferior. O óleo combustível é um subproduto que necessariamente se obtém na produção do óleo diesel e que, pela sua condição menos nobre (mais pesada), não é conveniente exportar.

A verdade é que não podemos raciocinar sobre a questão energética movidos por sustos, procurando resolver apenas problemas específicos que eles põem em realce.

Existe ainda um produto básico da refinação do petróleo, o óleo diesel, cuja possibilidade de substituição ainda não foi viabilizada. A partir daí há os demais produtos ou subprodutos que precisamos saber utilizar convenientemente. Nesse sentido, enfatizar excessivamente a substituição do óleo combustível, em especial por eletrotermia, não parece uma diretriz adequada.

Outro problema que enfrentamos é o do estímulo ao uso de fontes alternativas que requerem investimentos para a substituição e que não são confiáveis. Não há suficiente segurança. Por enquanto, as únicas confiáveis são a energia elétrica e o petróleo.

Administração entre as fontes de Energia

No que respeita consumo da energia, tem-se a impressão de que prevalecem as condições de mercado, influenciadas pelo *marketing* das empresas produtoras — tanto dos fornecedores de energia como dos equipamentos que a utilizam. Isso provavelmente explica por que se verificou um enorme crescimento do uso do petróleo, em detrimento das demais fontes.

Embora haja razoável consenso quanto à maior conveniência de transporte ferroviário para longas distâncias, os grandes investimentos foram, na prática, rodoviários. O *lobby* de transporte sobre pneus com uso do petróleo tem sido mais forte do que os demais.

Não se pode, nesse sentido, dizer que há uma administração pública do uso. Quando muito essa administração visa a corrigir, nem sempre satisfatoriamente, as distorções ocorridas.

Do ponto de vista da oferta de energia efetivamente há maior participação estatal, o que determina maior administra-

ção; no entanto, ela não é exercida de forma integrada, buscando cada uma das áreas — a de energia elétrica, a de energia nuclear e a de petróleo — conquistar e/ou manter os seus espaços.

Quando havia recursos mais volumosos, era possível administrar a distribuição entre os diversos setores. Agora que os recursos escassearam, ela está muito difícil, porque faltam conceitos básicos.

A auto-suficiência energética não é o único elemento que deve orientar todas as decisões de prioridade. É essencial, também, que as decisões tenham em vista as necessidades e as condições do setor, e não a sua utilização como instrumento de política macroeconômica, que se tem demonstrado inadequada.

PROPOSTA DO MEIO EMPRESARIAL

Creio que o Brasil deve continuar procurando o aumento da geração da energia elétrica, considerando, porém, a sua utilização adequada e não promovendo, ademais, substituições de outras fontes mais baratas ou mais convenientes.

Mas penso que a prioridade nos próximos anos deve estar voltada para elevar a confiabilidade operacional do setor elétrico. E isso significa investir em transmissão, distribuição e gerência operacional.

O consumidor quer ter na ponta de recepção uma energia confiável e a preços melhores. E por certo o setor ainda tem enorme margem de aumentos de eficiência para reduzir a sua tarifa. O conceito de tarifa pelo custo é apropriado para as empresas produtoras e distribuidoras, contudo não o é necessariamente para o setor consumidor.

Não me parece que para um país das dimensões do Brasil, com as suas disparidades, se possa ter um modelo único. Acho que continuam cabendo ao país megaempreendimentos para buscar o melhor aproveitamento dos potenciais hidrelétricos de que ele dispõe. Mas, paralelamente, acredito serem necessários grandes avanços tecnológicos que permitam reduzir as perdas de carga no transporte da energia, desde a usina geradora até o consumidor porque tais perdas acabam por se refletir no custo, e ao consumidor interessa obter custos mais baixos.

Por outro lado, cabem miniusinas mais próximas aos consumidores, nas quais as eventuais perdas de escala na geração sejam compensadas pela maior eficiência na transmissão.

A energia nuclear tem sentido como etapa necessária o domínio tecnológico. O país não pode prescindir desse domínio, e ele só será propiciado e assegurado por uma escala mínima no subsetor e sucessivas expansões, sempre dentro da condição de fonte marginal e, portanto, com menor prioridade em relação ao conjunto.

É indispensável, por outro lado, que nos empenhemos no desenvolvimento de outras tecnologias, para as quais temos condições mais favoráveis.

Mas precisamos, acima de tudo, ter confiabilidade para podermos investir com segurança.

A REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

PUBLICOU NOS ÚLTIMOS 7 ANOS

MAIS DE 200 ARTIGOS NAS ÁREAS DE:

• ADMINISTRAÇÃO

• MARKETING

• CONTABILIDADE

• FINANÇAS

• RECURSOS HUMANOS

• ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS

• CIÊNCIA E TECNOLOGIA

• METODOLOGIA/ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

• COMÉRCIO EXTERIOR

• PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

• PRODUÇÃO SIMULAÇÃO

FAÇA SUA ASSINATURA

CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE

A estratégia recente da gestão capitalista de controle e modificação do processo técnico do trabalho*

José Henrique de Faria**

SÍNTESE

Os Círculos de Controle de Qualidade - CCQ são concebidos como meios de aumentar a produtividade, na empresa capitalista, além de promover, paralelamente, o incremento à satisfação no trabalho, maior responsabilidade do trabalhador, integração e cooperação. Independentemente dos cuidados que possam ser tomados, em termos de adaptação para sua aplicação no Brasil, o autor do artigo procura mostrar que atrás da cena que os apologistas dos CCQ divulgam, esconde-se uma estratégia da gerência capitalista de aumentar seu controle sobre o processo de trabalho e sobre o trabalhador.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é o de verificar se os Círculos de Controle de Qualidade - CCQ são apenas grupos de participação de trabalhadores na solução de problemas relativos à gestão do trabalho, calcados na motivação e na cooperação voluntária, tal como concebem seus defensores, ou se se tratam, ao mesmo tempo, de uma estratégia, da gestão capitalista, de controle e modificação do processo técnico de trabalho.

Para tanto, abordarei o assunto em dois momentos: no primeiro, procurarei apresentar os fundamentos dos CCQ, no que se refere a sua origem, no Japão, a sua ideologia e funcionamento e a sua versão (adaptação) no Brasil; no segundo, buscarei analisar os CCQ à luz da questão do controle e da gestão do processo de trabalho.

No segundo momento, tentarei introduzir, ainda, dois aspectos que muitas vezes têm sido omitidos nas análises desta técnica de gestão: a semelhança conceptual entre motivação e manipulação; as sutilezas que são desprezadas quando da defesa da técnica, ou seja, a "outra cena" o "não dito", nas palavras de Enriquez (1974).

OS CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE

A Origem

Após a Segunda Guerra Mundial, o Japão recebeu maciça ajuda dos EUA para sua reconstrução. A questão central era a da recuperação econômica, em termos de uma industrialização rápida, que permitisse ao Japão não apenas saldar suas dívidas mas garantir, paralelamente, a reprodução da força de trabalho e, em consequência, a acumulação capitalista.

O controle de qualidade dos produtos japoneses passou a ser, desde 1945, uma preocupação constante das indústrias, pois a produção estava voltada ao mercado externo. A conquista deste mercado, no entanto, mostrava-se difícil. Os produtos japoneses eram tidos como de baixa qualidade.

Mas foi em 1949, quando da criação do *Overseas Technical Research Committee*, que o controle de qualidade mereceu mais ênfase. De fato, de tal comitê surgiu um grupo para estudo do problema do controle de qualidade. Tal grupo foi, basicamente, que introduziu a noção mais elaborada de controle de qualidade no Japão.

Um outro fator também concorreu para o surgimento dos CCQ. Ocorre que, compondo as forças de ocupação americana, havia estatísticos, administradores, médicos, professores etc. Entre estes, encontrava-se o estatístico Deming que, em julho de 1950, foi convidado pela *Union of Japanese Scientists and Engineers* JUSE, para dirigir um seminário sobre controle de qualidade.

Neste seminário, a atenção principal era o controle estatístico de qualidade e causou impacto entre seus participantes (engenheiros, técnicos e professores). A apresentação de Deming foi de tal forma marcante, que em junho do ano seguinte a JUSE instituiu o Prêmio Deming para controle de qualidade, tanto para empresas (medindo criatividade, sistema de CQ e produtos), como para pessoas (pela sua cooperação ao avanço do CQ). A outorga dos prêmios era de caráter nacional e mereceu cobertura ampla da imprensa.

Em 1954, Duran foi convidado, pela JUSE, para ministrar o Seminário de Gerência de CQ. Aí foram lançadas as bases *filosóficas* do CQ como parte da gerência (da cúpula), devendo ser implementado em toda a empresa. Surge, então, o CQT (controle de qualidade total), que propunha o engajamento dos operários, no CQ, no dia-a-dia de seu trabalho, em uma espécie de rateio de responsabilidade.

Em 1956, a JUSE promoveu, através dos meios de comunicação de massa, cursos de CQ, para supervisores, mestres e operários. Em 1960 foi instituído o mês da qualidade (novembro), com posters, bandeirolas e todo o aparato deste tipo de promoção sendo espalhados pelas fábricas, numa tentativa de recuperar a economia e apaziguar os conflitos então existentes.

Neste sentido é que se pode afirmar que "os círculos de controle de qualidade surgiram e se desenvolveram no Japão como movimento, a partir de 1960, num contexto marcado por uma vaga de inovações tecnológicas, pela recessão econômica e por grandes conflitos sociais (greves gerais nos principais ramos industriais, lutas do movimento operário organizado contra a remoção do tratado de segurança Japão EUA)" (Hirata, 1983).

* Agradeço a Edmar Gualberto, pelos dados, e a Maria Marta de Souza Escobar, pelo levantamento e coleta de material bibliográfico. Obviamente, isto não implica, necessariamente, que qualquer um dos dois concorde, no todo ou em parte com a forma como o assunto é tratado aqui.

** Economista, Mestre em Administração (UFRGS) e Doutorando em Administração (FEA/USP).

Em 1962, aparece a GEMBA-TO-QC, revista destinada a difundir o CQ para mestres, com o intuito de que estes disseminassem os ensinamentos de Estatísticas e CQT entre os operários. Tal revista buscou: facilitar a educação e o treinamento em CQ; estimular mestres e operários a serem seus assinantes (o preço da assinatura era irrisório); organizar, a nível de oficina, um grupo denominando de Círculo de CQ¹ o primeiro número da revista aconselhava a formação do CCQ, através de farta propaganda. Em abril do mesmo ano, e daí em diante, todos os CCQ que se constituíam poderiam obter registro na JUSE (1980).

Em 1981, havia 128 mil CCQ registrados na JUSE, envolvendo 1,1 milhão de participantes (Hirata, 1983). Estima-se, contudo, que existe mais de um milhão de círculos não registrados e cerca de oito milhões de pessoas envolvidas.

Atribui-se a Ishikawa a idéia dos círculos, quando este propôs introduzir microfunções administrativas (basicamente planejamento, controle e execução) na função de execução das tarefas. A idéia central é a de delegação de responsabilidade (e não de autoridade).

A Ideologia e o Funcionamento; como tudo isso parece ser bom

Existem algumas diferentes concepções do que seja o CCQ, embora, em essência, não sejam concepções divergentes.

Os CCQ "constituem numa das mais positivas formas de participação na Administração. O objetivo dos CCQ é *utilizar a energia e a criatividade das pessoas situadas nos níveis hierárquicos mais baixos* na ajuda da identificação e solução dos problemas relacionados com a Qualidade" A filosofia dos CCQ, "resulta sempre que *as pessoas envolvidas tornar-se-ão mais produtivas e terão maior interesse no trabalho nos quais é permitido e até mesmo solicitada sua intervenção*"².

Os CCQ são grupos de pessoas que executam atividades de controle a nível de suas tarefas. A dinâmica da atuação dos círculos requer, de seus membros, a incorporação de valores imaginários, tais como: melhoria no desenvolvimento do pessoal; participação dos funcionários na solução dos problemas relativos ao seu trabalho ("democracia industrial"); liberação do potencial humano; aumento das habilidades do pessoal; espírito de íntima cooperação com a gerência (criação de "atitudes positivas"); reconhecimento e autorealização dos participantes; melhoria nos produtos para exportação, dando reputação e prestígio à empresa, a seus empregados e ao país.

Os empregados "são estimulados a participar", pois "formam grupo natural de trabalho" reunindo-se, inclusive, fora do horário normal de trabalho (sem remuneração adicional). A tarefa do círculo, chefiado por um contramestre (o líder), é a de estudar os problemas de produção ou de serviços no âmbito de sua área de trabalho, propor soluções para a resolução destes problemas, fazer experimentos e executar as propostas. Sendo bem-sucedido, o grupo recebe manifestações de reconhecimento. Para se ter uma idéia da dimensão dos círculos, um CCQ médio, no Japão, produz de cinquenta a sessenta sugestões implantadas, por trabalhador, por ano (Ouchi, 1982). Isto implica cerca de quatrocentos milhões de sugestões anuais, visando solucionar problemas do processo de produção capitalista no Japão.

As técnicas empregadas para o controle de qualidade, ensinadas nos círculos, geralmente são: diagramas de causa e efeito; diagrama de dispersão; diagrama de Pareto; histograma; estratificação; gráficos; lista de verificações. O diagrama de dispersão, ou diagrama seqüencial, é também, chamado de "espinha de peixe ou Ishikawa seqüencial: o diagrama de cau-

sa e efeito é também chamado de 4M's (mão-de-obra; material; máquina; método). Estas são as ferramentas operativas dos círculos.

Os círculos têm, como base, o aprimoramento das técnicas de liderança e das atitudes dos operários; o estímulo ao aperfeiçoamento individual; a conscientização dos operários quanto a importância da qualidade para os consumidores, a empresa e o país; o fiel cumprimento das diretrizes estabelecidas pela cúpula quanto aos seus objetivos; a melhoria do ambiente de trabalho, com a criação de um clima de confraternização, cooperação e camaradagem, o pleno aproveitamento das capacidades e da criatividade do trabalhador. Estas são as ferramentas gerenciais dos círculos, visando o envolvimento do trabalhador na filosofia da cúpula.

Para a otimização do uso das ferramentas, os círculos apóiam-se nas técnicas administrativas clássicas de comunicação, divisão de funções, participação ativa, aprendizado constante e liderança³ (JUSE, 1980).

O funcionamento dos círculos obedece a um esquema de etapas sucessivas que é semelhante às receitas dos teóricos neoclássicos da administração americana (Jucius & Schlender, 1979; Koontz & O'Donnel, 1982; Newman, 1969), no que se refere ao processo decisório. Trata-se de uma adaptação à problemática dos círculos. Com efeito, a seqüência dos círculos é a seguinte: formação; registro no departamento; escolha do líder; seleção do tema ou problema; estudo do problema; planejamento da solução para o problema; implantação da solução; confirmação do efeito obtido; conclusão do trabalho; apresentação do trabalho (Deming, 1981).

Os elementos devem participar voluntariamente do círculo, sendo que é o líder o responsável pelo mesmo junto ao departamento de controle de qualidade. Os círculos recebem nomes (os mais sugestivos) ou números e devem se reunir sistematicamente para tratar do problema proposto, o qual é "propriedade intelectual" do círculo que o selecionou. A função do registro dá ao departamento de CQ o controle também sobre os problemas em exame, evitando superposição e incentivando a competição (capitalista) entre os vários círculos.

As sugestões, em vários casos, são encaminhadas à consideração do departamento competente ou, em outros casos, a um departamento central que aglutina, trata e encaminha tais sugestões. As sugestões podem ser imediatamente implantadas, voltar para o círculo para reelaboração ou ser recusadas.

Como aponta Leite (1981) os objetivos fundamentais dos círculos são:

- melhoria da qualidade dos produtos;
- aumento da produtividade;
- redução dos custos⁴

Os temas, continua Leite, evoluíram e saíram do âmbito propriamente operacional para incluir também o ambiente e as condições relativas ao processo de trabalho, envolvendo, de uma forma geral, questões referentes a:

- desenvolvimento do autocontrole;
- redução dos custos devido a perdas internas e externas;
- redução do período de parada das máquinas;
- redução do absenteísmo;
- melhoria do clima social.

A implantação do CCQ, para Leite, deve ser precedida de um período de catequese, para vencer as possíveis resistências, envolvendo esquemas de conscientização; educação e treinamento; interesse; condução eficaz; motivação; reconhecimento; recompensa; e atribuições.

Tais esquemas, que buscam comprometer trabalhadores, mestres, supervisores, técnicos e engenheiros, com os objetivos das empresas, levam a um conjunto de medidas e de ações que resultam em um processo formal de funcionamento dos grupos, de acordo com padrões técnicos pré-elaborados pela direção. Nesta padronização leva-se em conta o que Elton Mayo já havia sugerido: trabalham considerando os grupos informais. Os CCQ utilizam amplamente as relações informais, condensando-as em termos de estratégia administrativa de alargamento e enriquecimento do trabalho.

Com efeito, parte considerável das reuniões realizam-se fora do horário de trabalho e apenas uma parte delas é remunerada, em termos de horas de formação, de refeições, de material de pesquisa ou de somas simbólicas em dinheiro. O custo que representa o CCQ no entanto, é compensador para a empresa, pois os benefícios são, em média, 42,4 vezes superior a estes custos: "o patronato japonês insiste em que o objetivo principal dos CCQ é criar um clima de harmonia entre os empregados, sendo o benefício material apenas uma decorrência indireta dessas atividades" (Hirata, 1983).

Os CCQ, enquanto forma de participação do trabalhador na solução dos problemas a nível de suas tarefas, devem-se não só ao sistema de emprego no Japão (Ouchi, 1982), como das relações de trabalho, das condições sócio-culturais e, em particular, "das formas de funcionamento das estruturas familiares (Hirata, 1983). O envolvimento do trabalhador se dá segundo técnicas específicas de motivação, onde o peso da relação entre a atividade produtiva e a vida familiar é significativo. A empresa mesmo reúne as esposas e filhos dos funcionários para solicitar-lhes a compreensão, quando seus maridos voltarem tarde da noite para suas casas ou quando tiverem que sair nos fins de semana para participar das atividades dos círculos.

Além disto, na distribuição de prêmios, pelas sugestões dos CCQ, as esposas são convidadas para, juntamente com os maridos, receberem as premiações, em um explícito reconhecimento de seu papel e da família "no êxito deste tipo de gestão da mão-de-obra" (Hirata, 1983).

O recrutamento do pessoal nas grandes empresas é bastante peculiar. Não se recrutam pessoas com experiência; é dada prioridade para oriundos das universidades imperiais; o candidato deve ter uma atitude positiva com relação ao seu trabalho. O critério do envolvimento no trabalho é, pois, anterior ao próprio trabalho.

Ao nível das relações internas, na fábrica, também existem peculiaridades: colaboração entre pessoal de execução e de comando; reduzido leque salarial; pessoal de comando (engenheiro) originam-se em grande número dos quadros operários; alto nível de formação escolar.

O funcionamento dos CCQ e a ideologia que os sustentam dão uma conotação de uma real participação do trabalhador na gestão do processo de trabalho, sob um clima de satisfação, harmonia, cooperação e integração, com operários, mestres, técnicos e alta administração, todos altamente motivados.

A Versão Tupiniquim: empresas brasileiras embarcam na canoa do "milagre" japonês

O processo de acumulação do capital no Japão não sofreu interrupções desastrosas, como no ocidente, nas épocas de crise mundial do capitalismo. A produtividade, no Japão foi, entre 1950 e 1970, a mais alta do mundo (tabela 1). Qual o segredo desta performance?

TABELA 1
Taxa anual de aumento da produtividade
países desenvolvidos e Brasil
1950-1970

PAÍS	TAXA (%)
Estados Unidos	2,6
Canadá	2,9
Inglaterra	3,0
França	5,9
Alemanha Ocidental	6,7
Itália	7,8
Japão	13,4
Brasil	
Indústria	0,21
Comércio	1,84
Agropecuária (1940-70)	2,92

Fontes: Science Management International e FIBGE.

Muitos técnicos e pesquisadores do Ocidente invadem anualmente o Japão atrás da resposta, a qual está no tipo de gestão adotado nas empresas: os CCQ.

A crise econômica atual, que afeta grande parte do sistema econômico no Brasil, tem como efeitos o desemprego, altas taxas de inflação, dívida externa crescente, movimentos grevistas, queda do poder aquisitivo, grande ociosidade no setor produtivo, retração dos investimentos, entre outros.

A competição capitalista requer aperfeiçoamentos constantes não só no processo de produção como também nas formas de atingir o mercado consumidor. Esta necessidade, inerente ao capitalismo, implica canalização de recursos *ad hoc*, os quais tornam-se escassos em épocas de crise. O sucesso do capitalismo japonês, mesmo sob condições gerais adversas, é evidente (baixo custo, boa qualidade, preços competitivos mesmo no mercado externo, expansão industrial, produtividade elevada etc), o que levou algumas empresas brasileiras a buscar desvendar os segredos deste sucesso e traduzi-las às suas necessidades. Afinal, aumentar a produtividade, baixar custos, melhorar a qualidade dos produtos e, de quebra, possuir um ambiente de cooperação e motivação entre os empregados, não são estes os objetivos de toda empresa capitalista?

A aplicação da técnica japonesa de CCQ, no Brasil, foi feita com algumas adaptações porque não é possível reproduzir aqui o sistema de emprego, o envolvimento familiar, as especificidades sociais, culturais, históricas e políticas⁵. De qualquer modo, como se verá, as adaptações não alteram a essência da filosofia subjacente a este tipo de gestão.

A aplicação das técnicas dos CCQ no Brasil é ainda reduzida, embora seja significativo o ritmo de sua expansão. Estima-se em quatrocentos o número de empresas que adotam esta técnica ou parte dela. A União Japonesa de Cientistas e Engenheiros — JUSE considera o Brasil como sendo "o quarto país em termos de desenvolvimento do CCQ e o primeiro do Ocidente a iniciar o trabalho de implantação do sistema" (Gualberto, s.d.).

A introdução de programas de CQ deu-se, de forma sistemática, na R. Ohm (na década de 1960) e na Volkswagen (1971), mas a implantação do CCQ ocorre, de fato, em 1972, na empresa Johnson & Johnson, na área de Garantia de Qualidade, através de Oleg Greshner. Em 1974, o programa é implantado na Embraer e, daí em diante, começa a ser introduzido em várias empresas surgindo associações de CQ (e. g. Assoc. Valeparaibana de CQ; Assoc. Catarinense de CQ etc.).

Tais associações promovem seminários e encontros

regionais e nacionais, no sentido de divulgar a *filosofia* dos círculos e seus resultados práticos nas empresas em que o programa encontra-se implantado.

Além das associações, outras organizações entram no esquema de oferecimento de programas de treinamento, consultoria em CQ etc., como, por exemplo, o Instituto de Organização Racional de Trabalho - IDORT; Management Center do Brasil (MCB); Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT); universidades, entre outros.

O CCQ é entendido, pela maioria de seus coordenadores nas empresas, como um sistema auxiliar de gestão, baseado na participação dos trabalhadores a nível de grupos voluntários, visando reduzir custos, melhorar ou manter a qualidade dos produtos, gerar um bom ambiente de trabalho (harmonioso, participativo, cooperativo etc.).

No Brasil, as reuniões dos membros dos círculos não se dá fora do horário de trabalho, já que, pela CLT isto implica pagamento de horas extras por parte das empresas. Nada impede, contudo, que os membros dos círculos reúnam-se fora do horário de trabalho de forma *espontânea*.

Sem embargo, após a formação do grupo, seus membros são "convidados a participar de uma reunião denominada *familiarização* onde vão receber informações a respeito do programa, seus objetivos e benefícios a quem participa" (Gualberto, s.d.).

Enquanto no Japão os círculos são estruturados nos setores de trabalho dos participantes, no Brasil existem três tipos de círculos: (a) de linha, no qual os participantes pertencem a uma mesma área e desenvolvem projetos específicos à área, sendo que sua implantação é autorizada pela chefia da área; (b) de coordenação, no qual os participantes pertencem a áreas diversas, pois o desempenho de uma área afeta o de outra; (c) específico, no qual os participantes são *convidados* a resolver problemas detectados pela chefia.

Os grupos escolhem um líder, o qual deve planejar, organizar e controlar os trabalhos, além de ser responsável pela comunicação. Cabe ao líder manter o entusiasmo do grupo. O grupo escolhe também um secretário, para elaborar atas, relatórios, comunicados etc. Trata-se de uma organização grupal fundada nos mesmos princípios da organização burocrática exigida pela acumulação capitalista.

A motivação dos trabalhadores dos círculos está voltada para as necessidades sociais, psicológicas e de autorealização — segundo o conhecido esquema da hierarquia das necessidades de Maslow. Os níveis em que a motivação é centrada são o educacional (cursos, conferências, concursos de cartazes etc.), social (festa de aniversário, confraternização etc.) e esportiva (futebol, dominó, *snooker*, ping-pong).

Uma empresa, que adota a técnica do CCQ, promove regularmente promoções sociais entre os empregados, possuindo inclusive um clube de campo onde realiza atividades esportivas. Esta empresa criou medidas para incentivar a participação nas festas de confraternização e, para espalhar o espírito de confraternização no local de trabalho, introduziu um *lay-out* nas salas em que diretores e funcionários são separados por janelas de vidros. Nos restaurantes da empresa, não há distinção: todos sentam-se à mesa e a refeição é a mesma. O importante é "vestir a camisa" da empresa.

Outra empresa, visando a motivação e a participação, introduziu caixinhas de sugestões; promove palestras matinais de higiene, segurança e economia; o diretor executivo circula pela fábrica conversando com os funcionários; as salas da direção são simples. Outra empresa instituiu um sistema de pre-

miação. Outra faz circular um jornal interno, que visa motivar os empregados com larga *propaganda* dos objetivos da empresa. São, em resumo, vários os artifícios usados na motivação dos empregados.

Uma descrição destes artifícios é feita por Regina Drumond (1983), psicóloga do DRI, da Divisão de Trefilária da Belgo-Mineira. Regina Drumond aborda várias questões, entre as quais, pode-se destacar: necessidade de conscientização do trabalhador para qualidade; orgulho pelo trabalho; benefícios mútuos, para empregados e empresa; melhoria da qualidade de vida; liberdade de opinião; oportunidade de reconhecimento. O CCQ, como se pode notar, funciona também como estratégia de motivação e, "nada mais é que um investimento no que temos de mais precioso: o homem; manipulando o mais importante motor que ele carrega consigo — a criatividade — movida por um precioso combustível chamado entusiasmo (Silva, 1983).

No V Encontro Nacional de Coordenadores de CCQ, foram feitas várias recomendações, em plenário, tanto no que se refere à implantação dos CCQ⁶, quanto do relacionamento com o sindicato⁷. Em ambos os casos, fica evidenciada a preocupação com a adaptação aos *valores* específicos da *cultura* das organizações brasileiras e, do mesmo modo, a dificuldade em reproduzir as relações de trabalhos japoneses no Brasil.

CCQ: A ESTRATÉGIA GERENCIALISTA

Neste item analisarei o CCQ a partir de suas duas características fundamentais: aumento da produtividade e o binômio motivação-participação. Feito isto, procurarei indicar, a título mesmo de conclusão do item, as sutilezas que os ideólogos e defensores do CCQ não contam.

Aumento da Produtividade e Controle de Processo Produtivo

Parece não haver muita dúvida sobre o fato de que a elevação da produtividade pode ser atribuída às transformações das técnicas adotadas na produção ou, mais exatamente, às transformações e aperfeiçoamentos introduzidos no processo técnico de trabalho.

Existe, no entanto, autores que defendem a idéia de que a produtividade é devida apenas ao aperfeiçoamento da maquinaria e ao controle dos custos gerais das empresas. Esta concepção apenas desvia o conceito de produtividade, largamente empregado atualmente, de sua origem real: a *mais-valia* relativa.

O conceito de produtividade proposto por Silva (s. d.), é esclarecedor. Com efeito, Silva entende que "a produtividade resulta do aproveitamento adequado dos elementos humanos disponíveis e do emprego da mão-de-obra especializada em tarefas específicas; da perfeita compreensão dos deveres e direitos de patrões e empregados; das boas relações entre trabalhadores e chefes". A produtividade resulta de uma estratégia global da empresa (Matos, 1982), visando alterar as formas de trabalho, a mentalidade do trabalhador, introduzindo ou não maquinaria no processo.

Tal conceito aproxima-se do de *mais-valia* relativa, proposto por Marx (1983), à medida que sua produção "revolucionária de alto a baixo os processos técnicos do trabalho e os agrupamentos sociais".

O CCQ aparece, exatamente, como uma estratégia de aumento da taxa de *mais-valia* pelo encurtamento do tempo de trabalho necessário para repor o valor da força de trabalho

comprada. O CCQ revoluciona os processos técnicos do trabalho e o faz através da introdução do controle da qualidade ao nível do grupo, do envolvimento do trabalhador no empreendimento capitalista e das técnicas de apropriação do conhecimento do trabalhador sobre seu trabalho (fazendo competição de sugestões).

A adoção da técnica do CCQ nas empresas pressupõe um período de treinamento, não só para que a *filosofia* seja absorvida pelos trabalhadores, mas para que estes aprendam também a utilizar os instrumentos de controle de qualidade (diagramas, gráficos, histogramas etc.). A figura do mestre, essencial no esquema taylorista, não desaparece, antes é disseminada, de forma que se tem agora um mestre (o líder) por círculo, o qual, devidamente treinado, executa as mesmas funções: há, isto sim, um evidente aperfeiçoamento.

As reuniões dos círculos fora do horário de trabalho, com remunerações simbólicas ou mesmo sem remuneração, é uma estratégia de prolongamento da jornada de trabalho sem as implicações legais que isto traria, já que se trata sempre de *adesão voluntária*. Isto é a forma mais simples de aumentar a taxa de mais-valia.

O que os defensores dos CCQ procuram, em ambos os casos, é não deixar sequer uma *pista* de que se trata de mera exploração do trabalhador, de uma forma de gerar mais excedente, mais sobretrabalho. Daí a necessidade de evidenciar as idéias de participação, colaboração, identidade de interesses entre a empresa e os empregados, benefícios comuns, sobrejamente conhecidos já dos teóricos gerencialistas americanos (Faria, 1983).

Com efeito, como os círculos não eliminam a organização formal do trabalho, é mantido o esquema de separação das atividades intelectual e manual e de hierarquia no processo produtivo. É, por todos os meios, uma atualização do taylorismo, uma adaptação da prática taylorista às novas necessidades do capitalismo, à medida que aumenta a cadência, o ritmo da produção e, ao mesmo tempo, aumenta o controle do processo produtivo pela redução do esforço de manobra política dos trabalhadores: o processo de trabalho permanece controlado e, o que é mais, controlam-se também as relações de trabalho.

As sugestões, geradas nos círculos, não servem apenas à unidade produtiva onde funciona o círculo, mas a todas as unidades associadas. Trata-se de criar uma espécie de compromisso entre fábricas, clientes, fornecedores e revendedores, peças necessárias ao processo de acumulação capitalista.

Da Motivação-Participação ao Logro: apostando no sucesso da manipulação

A idéia que sustenta os CCQ está centrada no binômio motivação-participação: os empregados, motivados (e felizes), participam da gestão das tarefas. Esta idéia, como tal, tem como fim mascarar as relações objetivas que se dão nas organizações.

O objetivo da insistência dos ideólogos dos CCQ na motivação e na participação é facilmente compreendido. O que se quer com isto é controlar para produzir, pois a realidade é passada aos trabalhadores como tradução do sistema de relações tal como foi definido pela direção. Sob um sistema de liberdade vigiada, formalmente controlada, a motivação-participação é introduzida de cima para baixo e é executada segundo padrões bastante claros, onde são pré-fixados não apenas os limites como os mecanismos de controle das ações: só é permitido o que puder ser controlado⁸.

Os seminários de familiarização têm como runção,

exatamente, propor a existência de um mundo sem divisão (chefes e subordinados, lado a lado, no restaurante, nos escritórios, nos círculos), onde cada um acredita na importância do que faz, porque é levado a crer no que vê. Como o que vê é o que foi definido pela administração, o indivíduo cai na armadilha da administração e não apreende a realidade.

A organização propõe, aos agentes, uma série de representações coletivas (melhorar a qualidade do produto, conceder benefícios aos empregados, ajudar o país a sair da crise etc) e os induz a se conformarem a elas. Os indivíduos são, assim, coagidos “a se comportarem de maneira uniforme e sem surpresa, a terem um comportamento que não dê lugar a nenhuma interrogação, vinda dos outros ou de si mesmos” (Enriquez, 1974). Daí o *espírito* de colaboração, de harmonia, de participação, que é proposto e inculcado aos agentes.

A idéia da participação é fundamental no esquema do “mundo sem divisão”. Sem dúvida, não podendo separar totalmente os dirigentes dos dirigidos, a organização nega a diferença como se a diferença não percebida fosse igualdade: os círculos são reuniões voluntárias entre iguais, que escolhem democraticamente seus líderes; todos sentam-se à mesma mesa e almoçam o mesmo cardápio. Estes detalhes não afetam o principal, pois a organização, ao propor um ideal comum, não só castra os projetos individuais, como enquadra todas as condutas.

Com efeito, “os valores, as idéias que ela propõe, à medida que vão ser interiorizados, vão servir de normas de comportamentos aos indivíduos, que não irão mais se interrogar sobre o sentido de sua ação. O sentido já está aí. Basta fazê-lo seu. A partir desse momento os atos não levam mais consigo sentimentos de incerteza (a exploração é normal já que permite tirar lucro...)” (Enriquez, 1974).

O desejo do indivíduo é o desejo da empresa. O ideal do indivíduo é o ideal da empresa. A vida do indivíduo é a vida da empresa. Os CCQ propõem mesmo um esquema de identificação, de entrega, de consagração do indivíduo à empresa.

A técnica, já conhecida, da hierarquia das necessidades, serve bem aos propósitos. Primeiro, porque esvazia a categoria dos desejos; segundo porque expulsa o conflito das relações de trabalho; terceiro, porque são sempre iguais, para todos. Tudo se passa como se as necessidades obedecessem a uma hierarquia, de forma que um desejo so emerge após satisfeito o seu antecessor. Tudo se passa como se todas as pessoas tivessem os mesmos desejos na mesma escala linear. É por apostar na manipulação, que as chefias permanecem sempre em *estado de alerta*, prontas para atender as necessidades, tão logo as anteriores forem satisfeitas, no momento certo e como objetos adequados.

Por insistir no logro, por apostar na manipulação, é que se busca o *milagre*, venha do Japão ou de outro lugar qualquer. Sempre existe surpresa para quem crê na satisfação eterna, mesmo que tal satisfação seja a mais complexa da hierarquia, porque ao fazer crer, a administração acaba também por crer no visível imediato dos seres e das coisas.

Existem, contudo, muitas sutilezas escondidas.

As Sutilezas que os Ideólogos não Contam: o lixo fino fica debaixo do tapete

Os ideólogos dos círculos omitem, de suas pregações, as razões de adoção dos CCQ pelas empresas: aumentar a taxa de mais-valia; gerar mais excedente; acumular capital. Em síntese: aumentar o ritmo da exploração. Não era, no entanto, de se esperar que não o fizessem.

A omissão, contudo, não fica apenas neste nível.

Com efeito, como aponta Tragtenberg (1982), no Japão, onde os círculos são aplicados, apenas uma minoria de trabalhadores tem estabilidade no emprego. A seleção dos candidatos é a concretização da íntima vinculação empresa-escola, onde são valorizados, através de relatórios, a calma e a docilidade dos candidatos. Preenchendo este requisito e sendo leal à empresa, o funcionário terá um contrato permanente.

Entrando na empresa, o funcionário é obrigado a passar pelo curso de controle de qualidade e controle em processo. Feito isto, é introduzido no esquema dos círculos, o que não tem nada a ver com a propalada espontaneidade ou com a adesão voluntária.

Iniciando suas tarefas na fábrica, o operário trabalha em um ritmo intenso e deve, ainda, incentivar o companheiro que se *atrasou*. Cria-se um clima de disputa, de falsa solidariedade, pois o atraso deve-se ao fato de que a exigência da produção está acima da capacidade do trabalhador médio, já que se baseia no desempenho dos melhores (como o Smith, *bomem bovino*, do esquema de Taylor). O incentivo aos companheiros é uma forma sutil de fazer com que cada um seja fiscal do outro, seja o *olho do patrão* (nas palavras de Fayol) vigiando os vigilantes, em todo o canto.

A recompensa do trabalhador vem em forma de medalhas, chaveiros, bonés, participação em torneios esportivos, churrascadas, clubes de campo, encontros após o trabalho e outras formas de manipulação. Na maioria dos casos, o trabalhador não tem estabilidade, ganha menos que os de contrato permanente, é demitido após a tarefa para a qual foi contratado (sem indenização). É um *bóia-fria na indústria*.

Estas formas de manipulação são *produzidas* e aplicadas pelos departamentos de relações industriais (ou departamentos de recursos humanos), onde trabalham, a serviço da acumulação capitalista, psicólogos organizacionais, sociólogos, administradores e assistentes sociais. O objetivo é o de iludir o trabalhador, na tentativa de criar o *escravo contente e auto-assumido*. A empresa não é apenas a empresa, mas a *nossa empresa*, que fabrica os *nossos* produtos. O papel destes profissionais, dos departamentos de relações industriais (RI), ou de recursos humanos (RH), é o de traduzir e disseminar a ideologia burguesa nas oficinas.

Com efeito, “fundado nas teorias de motivação de Herzberg, Maslow e McGregor, o empresariado, pelos departamentos de recursos humanos, procura impor um dos mais arrojadados tipos de escravidão. Cansado de explorar o *corpo produtivo* do operário, volta-se para a exploração da *mente produtiva* da mão-de-obra, e isso a baixíssimo custo. Para isso, necessita um departamento de recursos humanos que saiba manejar a teoria da motivação, a procura da auto-realização e trabalho criativo que cada operário possui, utilizando-as a serviço do lucro patronal” (Tragtenberg, 1982).

Os CCQ não são, nesta medida, uma tentativa de controle patronal sobre o processo produtivo e sobre as relações de trabalho. Os círculos constituem “o próprio controle vertical, burocrático e patronal, onde o supervisor é a peça-chave apoiado pela alta administração” (Tragtenberg, 1982). Tudo gira em torno da necessidade do capital em aumentar a produtividade e reduzir os custos, sob a manipulação psicológica, tendo como discurso legitimador a satisfação do trabalhador.

Não é sem razão, portanto, que as empresas consigam incrementar a dedicação do trabalhador aos seus fins. Os trabalhadores, além do tempo normal, são levados a se reunir com seus companheiros do círculo, a meditar (cultuar a transcendência da mente) sobre os problemas da empresa, a cantar

o hino da empresa, a fazer ginástica em grupo, a participar (como atleta ou torcedor) das atividades esportivas. A empresa é quase uma *instituição total*, é o mundo do assalariado e não um local de trabalho. Como aponta Tragtenberg, o trabalhador dedica 80% de seu tempo à empresa, 15% aos colegas (nas atividades fora do trabalho, destinadas a criar um ambiente familiar) e apenas 5% à família.

Para completar o quadro, a organização sindical japonesa é um instrumento de colaboração com o patronato (daí a baixa frequência de greves e movimentos operários). A ideologia sindical é de harmonia e colaboração de classes; recusam a idéia de conflitos de classes, de interesses diferenciados. Sendo sindicatos por empresa, aceitam as medidas de subcontratação nos períodos recessivos, já que estão vinculados às necessidades dos trabalhadores permanentes e de acordo com os objetivos empresariais.

Nas adaptações feitas no Brasil, fica evidenciada a tentativa de investir não nos círculos, mas na composição possível entre, de um lado, a redução dos custos, aumento da produtividade, melhoria de qualidade e, de outro, a harmonia, o envolvimento, a motivação, a participação ativa na solução dos problemas da empresa. Os CCQ são isto sim, instrumentos de superexploração do trabalhador, apoiado em técnicas específicas de manipulação.

POR UMA CONCLUSÃO

Os CCQ se tomados como meios de colaboração de classes, provocariam a derrocada da idéia de que a organização, sob o capitalismo, pudesse basear-se na não submissão, na cooperação voluntária. Ora, para que o capital possa perpetuar sua dominação “qualquer organização do trabalho deve ser, indissolivelmente, técnicas de produção e de dominação patronal sobre aqueles que produzem, pois a finalidade da produção capitalista nada mais é do que o aumento do capital em si, e tal finalidade alheia aos trabalhadores, só pode ser realizada por eles, sob coerção (direta ou velada). (Gorz, 1980).

A participação dos trabalhadores não implica sua liberdade porque não implica *apropriação das forças produtivas* (Marx & Engels, 1976). O CCQ não pode ser um instrumento de libertação do trabalhador, como querem fazer crer seus ideólogos, pelo fato do trabalho tornar-se mais leve e agradável, pela estabilidade no emprego, pelo aumento da remuneração, pelo reconhecimento de suas capacidades, pela motivação do trabalhador, pois, independentemente destes detalhes, “a determinação capitalista do trabalho é a destruição do trabalhador, a negação de sua liberdade; em resumo, sua alienação” (Gorz, 1980).

A introdução do CCQ nas empresas capitalistas não é apenas a introdução de uma variante qualquer na organização do trabalho, mas uma estratégia da gestão capitalista de controle e modificação do processo técnico do trabalho.

Em resumo, o CCQ não passa de um taylorismo adaptado às novas necessidades do capital e que tem, nas técnicas de manipulação, seu ponto central de legitimação da exploração da força de trabalho. Aquilo que é apresentado como novo, como gerador de benefícios ao trabalhador, como recusa ao “ciclo da desconfiança” taylorista não é, senão, a mesma lengalenga taylorista. O que se recusa é o que se reproduz. O alarido que se faz em torno dos círculos não é, senão, devido à sua eficiência em aumentar o sobretrabalho, em aumentar a mais-valia, extraída da força de trabalho (aumentar a produtividade), sem gerar, em um prazo relativamente longo, a con-

trapartida dos movimentos operários (apaziguamento temporário).

NOTAS

1. A idéia do termo círculo resultou da forma de disposição dos membros do grupo nas reuniões (em círculo). Tal forma de disposição é baseada na idéia de que, assim, as reuniões são mais participativas, descontraídas, já que não há identificação *geográfica* da chefia (na *cabeceira* da mesa). Trata-se, somente, de uma crendice, bastante divulgada, por certa corrente de psicólogos organizacionais, como técnica ou, mesmo, como decorrência de experimentos científicos.
2. Ver, sobre isto, um *paper* sobre "Os Círculos de Controle de Qualidade" elaborado pelo Instituto Brasileiro do Petróleo. Deste *paper* não constam referências habituais, como autor e data, por exemplo. Os grifos são meus.
3. Referindo-se ao líder, Paulo Gomes de Paula Leite ("Círculo de Controle de Qualidade" *Problemas Brasileiros*, nov. 1981, p.22-30), indica que este deve ser "descontraído, cooperador, manso" (sic) e, principalmente, não deve ser "vaidoso, nem ditador". Ora, nenhum esquema de manipulação de trabalhadores que se preze pode basear sua direção na coerção e na valorização de tal cargo. Seria ingênuo supor que fosse dada ênfase na vaidade individual e na "ditadura" do líder.
4. Uma técnica paralela dos CCQ para redução dos custos é o *kan-ban*, ou seja, técnica de gestão de materiais e de produção no momento exato (*just-in-time*), cujo controle é feito através do movimento de um cartão. Ver, sobre isto, Célia Chaim. A vitória japonesa. Administração e Serviços, São Paulo, *Gazeta Mercantil*, 44:11-16, abr. 1984.
5. A descrição das adaptações foi feita baseada na prática de algumas empresas. Tais empresas não serão aqui identificadas, pois como não tive autorização expressa para fazê-lo em alguns casos, optei por não identificar nenhuma.
6. As recomendações, em plenário, sobre a implantação dos CCQ, são as seguintes: visar maior possibilidade de participação e, com isso, melhoria da qualidade do produto e dos serviços; a idéia deve ser "vendida" à Diretoria. Esta "comprar" a idéia é condição *sine qua non* para a implantação; a continuidade da atividade do CCQ depende basicamente da adesão da Diretoria. O maior problema mesmo é a continuidade do programa; condição essencial do membro de CCQ ser voluntário; Segunda Fase da Implantação de CCQ envolvimento da supervisão, cuja participação é fundamental para a continuidade do programa; o programa deve desenvolver-se de forma gradual. Os primeiros quatro anos permitem colher valiosos ensinamentos, que vão permitir uma expansão segura e firme; até a quantidade de quatro grupos o Coordenador pode ser não-exclusivo; de 4 a 20 grupos, o Coordenador deve ser exclusivo; após 20 grupos, a Coordenação deve ser descentralizada, com a participação de um Facilitador; os membros de CCQ em potencial devem receber uma boa formação prévia, para o bom desempenho da atividade de CCQ; deve haver um trabalho de motivação junto aos mestres e contramestres, com boa informação para que o programa conte com a adesão dos mesmos; uma condição para o êxito do programa é uma estrutura bem montada, com o conseqüente apoio de todos os níveis de Chefia; a implantação deve ser norteada de maneira formal, provocando o entusiasmo e participação das áreas de Chefia; pode ser criado um siste-

ma de coordenação por área, descentralizando o programa; deve ser criado um sistema de avaliação e medição de resultados; é aconselhável que se dê início à formação de Grupos numa área da empresa em que a probabilidade de dispensas seja menos provável; entre os membros em potencial de CCQ deve-se levantar os níveis dos menos dotados para, através de cursos, capacitá-los a desempenhar a atividade; os Grupos devem ser formados, de preferência, por pessoas de áreas afins, funcionalmente; o envolvimento da média chefia na dinâmica do Programa de CCQ é fundamental para a sua maturação; a média-chefia deve ser mantida informada e instruída sobre as técnicas de desempenho da atividade de CCQ; deve-se compreender que CCQ é um contexto global, onde todos são envolvidos; a implantação do CCQ deve ocorrer sem violentar a cultura da empresa, ou seja, deve ajustar-se à mesma; deve ser estabelecido, previamente, um critério para a formação de Grupos de CCQ nas diversas áreas da empresa. Isto deve ser exposto com franqueza e objetividade; a prática tem demonstrado que o supervisor inibe os membros de Grupo, se for instituído como Líder de CCQ; na palestra à "população-alvo", visando a implantação de CCQ, deixar claro que o único motivo válido para ingresso no CCQ é a participação; hoje, com 11 anos de experiência em CCQ no Brasil, dificilmente uma implantação conduziria ao fracasso, desde que siga as recomendações adequadas; a implantação de um Projeto (Trabalho de CCQ) não pode nunca constituir-se de uma condição para a continuidade da existência do respectivo Grupo. Deve estar prevenido da possibilidade da não-viabilidade da implantação; a experiência demonstra que o fator de maior desmotivação para um Grupo é a falta de *feed back*. Em contrapartida, o fator de maior motivação é o rápido *feed-back*; o CCQ, em princípio, não pode ser um movimento reivindicatório. Seu campo de atuação deve restringir-se ao triângulo industrial: qualidade, produtividade, custos; o CCQ deve atuar dentro de sua metodologia específica; a empresa deve implantar o CCQ para que funcione dentro do horário normal de expediente, no dia-a-dia; não são só o Diretor, o Gerente e o Supervisor que sabem o que é bom para a empresa. A participação em todos os níveis é fundamental para alcançar o melhor para a empresa; na empresa que já adote um bom sistema de benefícios, o CCQ "rola bem"; os trabalhos de CCQ podem ser direcionados, desde que se admita a recusa do Grupo em assumi-lo; uma vez que a Diretoria tenha autorizado a implantação do CCQ, este passa a ser uma obrigação para todos aqueles de níveis de chefia, e voluntário para a "população-alvo"; o sistema CCQ é implantado de cima para baixo. Assim, o poder, a hierarquia é um fator poderosíssimo; o CCQ poderá abraçar todos os problemas, indistintamente, só depois de adquirir maturidade; um indivíduo, sem suas necessidades básicas satisfeitas, pode ter sensibilidade suficiente para sentir-se motivado a participar quando, então, a própria energia do sinergismo do Grupo o fará lutar para uma automelhoria nesse sentido; é preciso que um Líder tenha sensibilidade suficiente para ser tocado pela Filosofia do CCQ; ou seja, participar sem impor nem dominar, basicamente. A condição de chefe não credencia a ser Líder de CCQ.

7. As conclusões e recomendações do grupo sobre o relacionamento do CCQ com os sindicatos foram assim expressas: "As associações e a União Brasileira de Círculos de Controle de Qualidade devem promover encontros e seminários de divulgação a ambas as partes — Empresários e Sindica-

tos — procurando determinar formas para um diálogo futuro, a fim de chegar a um consenso comum.

Reconhece também que contactos de ordem particular de empresas e pessoas devem ser incentivados.

Recomenda especificamente os seguintes pontos:

criar um clima de confiança mútua, através de um jogo aberto e honesto; respeitar o Sindicato reconhecendo a sua posição como legítimo representante dos empregados; incentivar a informação e diálogo entre ambas as partes, ressaltando os benefícios gerados pelo programa como possibilidade de minimização dos atuais problemas que afetam o país; minimizar os conflitos e posições antagônicas, evitando a concorrência entre empresa, sindicato e CCQ; envolver o sindicato e os representantes sindicais desde o início, no programa; definir os campos de atuação, evitando conflitos de competência entre sindicatos e CCQ; garantir que os participantes dos CCQ usufruam dos benefícios econômico/sociais adicionais gerados pelo programa; incentivar a participação e a influência dos representantes sindicais e dos empregados sindicalizados nas decisões relacionadas com o seu trabalho; garantir que o Programa CCQ não esteja diretamente relacionado com as dispensas de funcionários e conseqüente desemprego.

O Grupo ainda acrescenta a seguinte "Recomendação Prática"

Para os próximos encontros devem ser convidadas autoridades empresariais, sindicais, governamentais, profissionais da área de CCQ, além dos representantes das associações de CCQ, com o objetivo de aumentar o intercâmbio de idéias e promover o diálogo sobre o assunto "CCQ/ Sindicato"

8. Como observa Enriquez (1974), "em todo o tipo de organização, existirá sempre um 'campo' em que alguns sentimentos positivos poderão se exprimir (admiração, felicitações, encorajamentos), da mesma maneira que alguns sentimentos negativos (do tipo crítica construtiva), mas sempre de maneira limitada, circunscrita e mesmo regulamentada.

Essa regulamentação da participação afetiva e emocional apoiar-se-á no respeito às leis do mundo do trabalho, que serão valorizadas, sem deixar igualmente nessa visão de invocar novamente a função imaginária. Será apenas permitido aquilo que não colocar em causa a própria organização e que, numa certa medida, possa ser manobrado e tolerado. Ao contrário, o que trazer conflito possível será afastado, o que for possível gerador de explosão será proibido"

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DEMING, W. Edwards — Japan: quality control & innovation. *International Business Week*, July 1981.
- DRUMOND, Regina C.C. — Nossa experiência com o círculo de controle de qualidade: aspectos humanos. Rio de Janeiro, RAE, FGV. 23 (1):24-6, jan./mar. 1983.
- ENRIQUEZ, Eugène — Imaginário social, recalcamento e repressão nas organizações. Rio de Janeiro, *Tempo Brasileiro*, (36/37): 53-94, jan./jun. 1974.
- FARIA, José Henrique de — *O autoritarismo nas organizações: contribuição à crítica da Teoria Geral da Administração*. Brasília, s. ed., 1983.
- GORZ, André (org.) — *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo, Martins Fontes, 1980.
- GUALBERTO, Edmar — *Aspectos gerais do programa de círculos de controle de qualidade*. São Paulo, Metal Leve, s.d. (mimeo).
- HIRATA, Helena — Receitas japonesas, realidade brasileira. *Novos Estudos Cebrap*. São Paulo, 2(2): 61-65, jul. 1983.
- JUCIUS, M.J. & SCHLENDER, W.E. — *Introdução à administração*. São Paulo, Atlas, 1979.
- KOONTZ, H. & O'DONNEL, C. — *Princípios de administração*. São Paulo, Pioneira, 1982.
- LEITE, Paulo Gomes de Paula — Círculos de controle de qualidade. *Problemas Brasileiros*. nov. 1981, p. 22-30.
- MARX, K. & ENGELS, F. — *A ideologia alemã*. Lisboa, Presença, 1976.
- MARX, Karl — *O capital, crítica da economia política*. São Paulo, Abril Cultural, 1983.
- MATOS, Francisco Gomes de — *Conversação e negociação no trabalho*. Rio de Janeiro, CNI, 1982.
- NEWMAN, W. H. — *Ação administrativa*. São Paulo, Atlas, 1969.
- OUCHI, William — *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. 6ª ed., São Paulo, Fundo Educativo Brasileiro, 1982.
- SILVA, Ediney Lopes da — *Custo-padrão e produtividade*. Rio de Janeiro, CNI, s.d.
- SILVA, Osires — Palestra proferida no V Encontro Nacional de Coordenadores de CCQ. Águas de Lindóia, 19 de março de 1983.
- TRAGTENBERG, Maurício — Controle de qualidade ou do trabalhadores. *Folha de São Paulo*, 31 de maio de 1982, p.3.
- . Ainda sobre círculos de controle de qualidade. *Folha de São Paulo*, 27 e 28 de julho de 1982, p.3.
- UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS. *QC Circle Koryo: general principles of QC circles*. Tokyo, 1980.

O PROCESSO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA

André Fischer *
Maria Tereza Leme Fleury **
Rosa Maria Fischer Ferreira ***

SÍNTESE

Este estudo se propõe a refletir sobre a organização do processo de trabalho em um setor de "ponta" da agricultura paulista: a agroindústria canavieira, setor onde se processam transformações de cunho tecnológico que interferem estruturalmente nos padrões vigentes de relações de trabalho. Na perspectiva adotada, estes três temas: organização do trabalho, relações de trabalho e tecnologia se encontram imbricados em um eixo principal, o qual norteia as transformações processadas no setor.

APRESENTAÇÃO E OBJETIVOS

Na última década, muitos dos estudos realizados no Brasil sobre a questão agrária enfocaram o tema do processo de trabalho e relações do trabalho.

O ponto central, que norteava a maioria desses estudos era responder à velha polêmica a respeito do desenvolvimento do capitalismo na agricultura e a reprodução de relações de produção não capitalistas no interior de uma formação social complexa como a brasileira.

Para se avançar nesta polêmica era de fundamental importância centrar as análises empíricas no processo de trabalho das chamadas formas de produção camponesa. Estudos de caso se multiplicaram procurando desvendar a especificidade desta produção camponesa e suas articulações no seio de uma economia capitalista.

Paralelamente assistiu-se a toda uma gama de estudos sobre o surgimento e multiplicação do trabalhador volante, o bóia-fria, denunciando a precariedade de suas condições de trabalho e de vida, a não formalização de qualquer contrato de trabalho e o papel específico que jogara esta relação de trabalho na viabilização econômica das empresas agrícolas das regiões mais desenvolvidas do país.

Estas pesquisas sobre o trabalhador bóia-fria abriram um importante meio de denúncia e conscientização da sociedade brasileira sobre o caráter de super exploração da força de trabalho agrícola, que ultrapassou inclusive os muros restritos dos meios acadêmicos, vindo a atingir o campo das artes e do jornalismo através de músicas, filmes e reportagens.

No momento, é preciso avançar além desta proposta — é importante procurar desvendar a prática social do processo de trabalho, das relações de trabalho não só nas formas mais tradicionais que permeiam o quadro da agricultura brasileira, mas também nos seus setores mais avançados, mais "modernos"

Face a esta realidade, ganha importância a particularização da análise. Explicitando as relações do específico com o geral é possível montar um quadro de referências que possibilite compreender a complexidade da produção agrícola de um

país como o Brasil; é possível pensar também que este tipo de análise possa vir a subsidiar ações mais concretas quer sejam a nível dos movimentos sociais quer sejam a nível de políticas governamentais.

A intenção primeira deste trabalho é contribuir para este esforço de entendimento da realidade agrícola brasileira, analisando as relações sociais que surgem a partir das mudanças ocorridas em um de seus setores. Seus principais parâmetros são: de um lado as formas de utilização da força de trabalho e de outro a organização do trabalho humano no processo produtivo como forma de expressão da acumulação capitalista em um período histórico determinado.

Este estudo se propõe portanto a refletir sobre a organização do processo de trabalho em um setor de "ponta" da agricultura paulista: a agroindústria canavieira, setor onde se processam transformações de cunho tecnológico que interferem estruturalmente nos padrões de relações de trabalho vigentes.

Na perspectiva aqui adotada, estes três temas: organização do trabalho, relações do trabalho e tecnologia se encontram imbricados em um eixo principal, o qual norteia as transformações processadas no setor.

Neste sentido é importante explicitar conceitualmente os temas e a relação que mantêm entre si a fim de situar teórica e metodologicamente o estudo em questão.

AVANÇO TECNOLÓGICO, RELAÇÕES E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: CONCEITOS

As relações do trabalho constituem a particular forma de relacionamento que se verifica entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos em um processo de produção econômica: os trabalhadores que detêm a força de trabalho capaz de transformar matérias-primas em objetos socialmente úteis, adicionando-lhes valor de uso e o empregador, que detém os meios para realizar esse processo. Esta definição deixa de ser tão simples quando se verifica empiricamente e através do desenvolvimento histórico das relações de produção na sociedade capitalista, as inúmeras e diversas possibilidades de concretização que assumem as categorias sociais ocupadas por ambos os agentes. Ela se presta, entretanto para ressaltar que, independentemente da complexidade dos aspectos assumidos em cada situação peculiar, a relação de trabalho é determinada

* Supervisor de Projetos do IA-USP.

** Profª Assist. Drª do Deptº de Administração da FEA-USP; Supervisora de Projetos do IA-USP.

*** Profª Assist. Drª do Deptº de Administração da FEA-USP; Supervisora de Projetos do IA-USP; Diretora do CEDEC.

pelas características das relações sociais, econômicas e políticas da sociedade abrangente.

É importante destacar esta ligação atávica com a estrutura sócio-econômica geral, para que se eliminem as tendências subjacentes a algumas observações da prática estabelecida pelas políticas empresariais de relações industriais. Tais linhas de estudo/ação tentam reduzir as relações de trabalho ao âmbito do relacionamento interpessoal na situação de trabalho, enfatizando as intervenções psico-sociais como meios de aperfeiçoar os padrões dessas relações em cada caso concreto.

Embora não se despreze a dimensão das relações interpessoais na configuração das condições de trabalho, as quais são uma das expressões do padrão de relação do trabalho existente, seu uso não é substitutivo conceitual e empírico desta. O emprego como sinônimos pode significar confusão teórica de interpretação dos fundamentos sociológicos da administração do trabalho, o que é normalmente acompanhado da intenção ideológica de mascarar o conflito social subjacente, reduzindo-o ao nível das incompatibilidades humanas e idiossincrasias individuais.

Da mesma forma, tomar o conceito de relação de trabalho como mera reprodução do antagonismo estrutural entre as classes sociais diferenciadas pela propriedade do capital, não passa de um raciocínio simplista, que perde o detalhe e a profundidade com que as características dessa relação apresentam. Tal definição serve ao discurso político-ideológico da denúncia social da exploração do homem pelo homem, mas peca pela redundância, já que se limita a afirmar o que é historicamente comprovado.

As relações de trabalho são uma das formas de relacionamento social e por isso expressam características da sociedade mais ampla. Os padrões que assumem em quadros históricos conjunturais e setoriais dados são resultantes dessas características, mas redefinem-se no âmbito específico em que emergem. A abordagem destes padrões, ao nível da pesquisa e do conhecimento, deve contemplar o espaço social e político em que se realiza, ou seja, deve levar em conta: a organização do processo de trabalho, mecanismo das políticas administrativas-empresariais e a prática cotidiana dos trabalhadores.

O processo ou divisão técnica dos trabalhos é, no mundo moderno, o instrumento básico de valorização do capital. Ele pode ser dividido em três elementos fundamentais: o objeto sobre o qual se aplica o trabalho, os meios/instrumentos utilizados e a atividade humana em si, o próprio trabalho. Para atender as necessidades de acumulação capitalista, o processo de trabalho é intensificado de maneiras diversas.

A empresa moderna centra seus esforços na intensificação do processo de trabalho de duas formas: 1. eliminando as barreiras ao aumento da produtividade do trabalho humano, mediante formas de organização que mantenham um ritmo "ótimo" de trabalho, e 2. com o emprego de inovações técnicas nos meios de produção. A primeira forma, ponto nodal de nosso trabalho, diz respeito ao desenvolvimento das técnicas da administração de recursos humanos, que incorporou as teorias tayloristas e fordistas quanto ao ritmo da produção e hoje desenvolve estratégias de incentivo e motivação para o trabalho.

A segunda, já sobejamente discutida pelos teóricos do assunto, deve-se à expansão das descobertas tecnológicas ao

nível da máquina. Como toda produção social também a tecnologia aplicada à mecânica, ao estudo da produção e processos é subordinada a ideologia capitalista e a reproduz a nível de seus resultados. É assim que o aprimoramento da máquina visa sem dúvida a economia de braços para movimentá-la, mas é também orientada no sentido de manter, e até certo ponto, controlar o ritmo de trabalho humano nela aplicado.

Normalmente, as duas vias são utilizadas em conjunto, uma vez que os fatores de produção são interdependentes, não podendo implementar-se modificações em um, sem afetar estruturalmente o outro.

Dois momentos portanto de um mesmo processo, o desenvolvimento de técnicas de organização de trabalho e o aprimoramento da maquinaria geram um mesmo produto: a redefinição da força produtiva como resultado do trabalho conjunto de muitos trabalhadores. Estes são cada vez mais desqualificados por uma divisão do trabalho que enfatiza a dicotomia entre a concepção e a execução e que procura segmentar cada função em unidades mínimas de atividade, a maioria das quais independentes do uso do raciocínio e da inteligência para se realizarem.

AVANÇO TECNOLÓGICO-PROCESSO RELAÇÕES DO TRABALHO NA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA

Modificações estruturais na produção e comercialização do setor cana-de-açúcar

A cultura canavieira existe no Brasil desde o início de sua colonização, com avanços e recuos provocados pela sua forte dependência do mercado externo.

Embora uma razoável fatia da produção esteja direcionada para o abastecimento interno de açúcar e álcool, é fato histórico inegável que a prosperidade ou decadência dos diversos subsectores e categorias sociais envolvidos com a economia da cana-de-açúcar era determinada pela flutuação dos preços do produto no exterior¹. Houve sempre dificuldades para o empresário usineiro em controlar a comercialização de seu produto de forma a estabelecer metas e estratégias que viabilizassem a reprodução do setor.

Em suma, na maioria das vezes as decisões estavam distantes dos limites das relações políticas nacionais, e sim nos arranjos das trocas internacionais, nas políticas cambiais dos países consumidores e na capacidade e eficiência de outros países produtores.

Outro aspecto importante a ser analisado quando se estuda a agroindústria canavieira diz respeito à esfera da produção. Como já observou Gnancarini em seu estudo de 1972, neste setor a necessidade de investimento intensivo de capital submetido a um retorno razoavelmente lento chega inclusive a comprometer sua rentabilidade quando comparada com o lucro médio obtido em outros investimentos industriais. "A produção açucareira é um ramo que exige pesados investimentos em capital fixo representado por máquinas e equipamentos de produção industrial. A rotatividade do capital de giro é relativamente muito lenta..., a depreciação do capital fixo industrial é comparativamente muito alta... Pode-se em consequência avaliar a pressão sobre os lucros que estas características especiais exercem"

Não é objetivo deste estudo historiar a performance econômica do setor canavieiro em seus vários extratos através da história, o que se constituiria em um trabalho em si. Mas é possível inferir, ainda que a partir de uma análise superficial, a

(1) Isto é verdade para todos os produtos: açúcar, café, borracha, atrelados ao mercado externo. É por isso que estes grupos se articulam a nível de Estado para socializarem as perdas possíveis no mercado externo, é comparativamente muito alta... Pode-se em consequência avaliar a pressão sobre os lucros que essas características especiais exercem"

grande instabilidade econômica por ele vivida, dependente de grandes inversões de capital fixo com pequeno e lento retorno ao nível da produção e ao sabor das oscilações no mercado externo ao nível da comercialização.

O setor apresentou portanto freqüentes descontinuidades em seu desempenho econômico, alternando momentos de euforia e acumulação crescente por situações de descapitalização e dificuldades financeiras.

Esta constatação, embora pouco elaborada, se presta neste estudo apenas como contraponto para a situação que vivencia hoje a agroindústria canavieira.

Do ponto de vista da qualidade de capital fixo necessária no empreendimento não houve mudança, pelo contrário o processo intensificou-se em função do aprimoramento tecnológico dos equipamentos. No que se refere à questão do controle de mercado houve inegavelmente mudanças estruturais a partir da década de 70. Neste período dois fatores passaram a influir decisivamente na desvinculação lenta mais progressiva do setor sucro-alcooleiro ao mercado externo: de um lado o aquecimento da economia propiciado pelo "milagre brasileiro" que incrementou o consumo interno de vários produtos entre eles o açúcar², — de outro a opção pelo desenvolvimento do álcool combustível carburante como alternativa à gasolina.

O PROÁLCOOL Programa Nacional do Álcool é criado em novembro de 1975 com o objetivo de subsidiar o incremento da produção de álcool, especialmente o álcool-anidro, empregado na mistura com a gasolina e o álcool hidratado para substituir totalmente este combustível. Ele surge como solução para a crise de combustíveis líquidos que se origina em 1973 das substanciais elevações do preço do petróleo impostas pelos países produtores.

Sua meta inicial previa a produção de 3 bilhões de litros de álcool em 1980, objetivo que foi ultrapassado principalmente porque as usinas de açúcar possuíam infra-estrutura básica para realizar ampliações, aproveitando-se dos créditos subsidiados e dos financiamentos facilitados.

A partir de 1979 o segundo choque do petróleo que eleva os preços para US\$ 18 o barril acelera o programa ampliando suas metas de produção para 10.7 milhões de litros em 1985. A diferença mais significativa a partir de então está na introdução de veículos movidos exclusivamente a álcool hidratado, através da conversão dos motores convencionais e da produção de motores apropriados nos novos veículos.

O PROÁLCOOL é atualmente objeto de sérias controvérsias a respeito de sua viabilidade econômica, adequação técnica-tecnológica e principalmente como elemento gerador de impactos sócio-econômicos — positivos ou negativos — nas regiões onde se concentram os empreendimentos por ele estimulados. Entretanto, por maior que seja a importância des-

tas questões elas fogem muito do escopo deste trabalho. Para a temática abordada é suficiente salientar dois aspectos:

O primeiro é que a intervenção do Estado vai contribuir decisivamente para a definição da mudança do pólo hegemônico da economia canavieira das regiões Norte-Nordeste para as regiões Centro-Sul do país.

O segundo é que o PROÁLCOOL transformou-se em importante mola propulsora do setor não só pelos incentivos econômicos imediatos através de créditos subsidiados, como também em termos de suprir o empresário capitalista da segurança necessária a um investimento com os riscos descritos anteriormente.

A agroindústria canavieira no Estado de São Paulo: crescimento e modernização

O Programa Nacional do Álcool privilegiou em sua primeira fase o fomento à instalação ou ampliação de destilarias anexas. Esta determinação tem como justificativa a rápida viabilização da produção a que o programa se propunha. Incrementando a expansão dos empreendimentos já existentes, em detrimento das destilarias autônomas de lento processo de instalação, o governo não só pretendia queimar etapas, como também estaria se assegurando de que os empresários envolvidos deteriam o conhecimento técnico-administrativo e os fatores de produção necessários para a execução das metas propostas.

Outros setores importantes da economia estavam envolvidos também com o Programa, em particular a indústria automobilística, para a qual a resposta dos produtores de álcool era condicionante das decisões sobre os riscos de seu envolvimento. Mas é evidente que por trás dessa determinação técnica estavam os interesses dos empresários do setor, em termos de apropriar-se de parcela significativa dos subsídios governamentais, aproveitando a capacidade de produção instalada, que o setor vinha constantemente mantendo ociosa em função de suas relações de mercado³ e nível de investimento.

Incentivado por condições altamente estimulantes no que se refere aos principais obstáculos ao seu crescimento. intensidade dos investimentos (financiamentos a juros subsidiados) e insegurança de comercialização (mercado garantido), o complexo agroindustrial canavieiro encontrou em São Paulo os demais fatores que propiciaram sua rápida expansão:

- capacidade ociosa de produção da maioria das empresas;
- regiões acessíveis com perfeitas condições edafó-climáticas para produção de cana-de-açúcar;
- uma indústria de bens de capital que vinha se desenvolvendo desde 1950, que se encontrava nesta época estruturada especificamente para atender o setor; e
- tecnologia e mão-de-obra especializada suficiente para acompanhar as novas demandas.

Como resultado deste processo, ao findar a década de 70, surge nas regiões canavieiras tradicionais do Estado, um empreendimento novo que se esforça por superar a configuração de uma empresa tradicional familiar, que poderia bloquear o seu desenvolvimento enquanto empresa capitalista moderna.

Nascida das antigas empresas que conseguiram adaptar-se rapidamente às mudanças ocorridas, a nova usina destaca-se pelo alto índice de capitalização, pela verticalização do processo produtivo (que muitas vezes vai da obtenção da matéria-prima à comercialização do produto final) pela acirra-

(2) Observe-se que a importância relativa do consumo interno de açúcar na demanda total pelo produto cresce a partir de 1930 acompanhando a intensificação do movimento da sociedade brasileira no sentido de industrialização e conseqüente urbanização. Porém, em nenhum momento este mercado foi suficiente para superar a dependência dos produtores às flutuações do mercado externo

(3) A agroindústria canavieira passa por sucessivas crises de superprodução em relação ao potencial de demanda efetiva dos mercados interno e externo. Devido às economias de escala e a indivisibilidade dos investimentos a capacidade instalada do parque fabril costuma estar superdimensionada em relação à demanda do momento, uma vez que leva em conta o seu aumento através do tempo. Szmercsányi, Tamas *O Planejamento da Agroindústria Canavieira do Brasil (1930-1975)*. São Paulo, Hucitec 1979, p. 161.

da concorrência de custos (consubstanciada em constante pesquisa tecnológica dentro da empresa), fatores estes que passam a impor padrões de administração e gerenciamento extremamente semelhantes aos das grandes empresas urbano-industriais.

Comparável à indústria capitalista clássica, tanto na produção de matéria-prima, como em seu processamento a agroindústria canavieira, envida esforços para manter e intensificar a acumulação capitalista do setor. Isto se dá não somente pela busca de técnicas administrativas modernas que substituam a velha administração familiar, mas também através do aperfeiçoamento do processo de exploração dos meios de produção.

É no aprimoramento do processo produtivo que o capital vê-se impelido a modificar a tecnologia utilizada, tanto no que se refere ao aperfeiçoamento dos equipamentos, como também na maneira como estes serão operados, ou seja, na organização dos homens ao produzir. E é também em função desta dinâmica, que muitas vezes é confundida com a simples readaptação técnica da produção, sem nenhum conteúdo social, que no caso da agroindústria canavieira teremos a ocorrência de consideráveis impactos sobre as relações entre empregadores e trabalhadores agrícolas, isto é, sobre os padrões de relações do trabalho estabelecidas entre ambos.

Crescimento e modernização da agroindústria canavieira- implicações quanto à organização do trabalho

Para se avançar na análise das formas de organizar o processo de trabalho na agroindústria canavieira é preciso se apreender o conjunto processual como um todo, isto é, do momento em que se prepara a terra para o plantio até a obtenção dos produtos finais na indústria.

Esta proposta que parece ser simples e lógica, guarda entretanto, grande dificuldade, à medida que este tipo de organização empresarial é pensada e gerida com uma grande separação entre estas duas fases: a obtenção da matéria-prima e o seu processamento industrial.

É evidente que historicamente os processos são separados entre si, a ponto de existirem usinas que mantêm mais de 50% de sua produção dependente de fornecedores contratados — é evidente também que há uma grande diversidade entre o sistema agrícola e o industrial, particularmente quando se compara certos indicadores como: complexidade de instalações, máquinas e equipamento; capacidade de absorção de mão-de-obra e características profissionais requeridas; grau de certeza sobre a previsibilidade dos resultados a serem alcançados; ritmo de trabalho e participação relativa deste para a obtenção do produto. Mas é igualmente inegável que produção agrícola e produção industrial são dois momentos de um mesmo processo, quase tão interdependentes quanto duas fases da esteira de uma linha de produção.

Importa assinalar, particularmente quando nos ocupamos em analisar processos de trabalho, que na relação de mútua dependência entre estes dois setores predomina a indús-

tria. Não se trata de uma influência formal ou claramente explicitada, isto é, o modo de organização do sistema industrial não determina como os trabalhadores devem ser agregados ou distribuídos nas operações agrícolas, mas o que a usina faz é determinar as condições, especificações e ritmos com que necessita receber a matéria-prima, condicionando assim o planejamento que deve ser realizado obedecendo estes parâmetros.

É na indústria também que o aperfeiçoamento dos meios de produção tem seu ponto de partida. Facilitada pela semelhança com outros processos e pelo desenvolvimento de inovações no mesmo ramo em outros países, a produção industrial mostra-se o elo mais apto do processo agroindustrial a responder a estímulos de aumento qualitativo e quantitativo da produção⁴.

Esta intervenção acarreta modificações de pouca monta na organização do trabalho humano empregado na própria indústria, mas coloca problemas estruturais para o processo de trabalho agrícola. Para comprovar estas afirmações passaremos a analisar os dois processos de trabalho enfatizando suas principais diferenças.

— A Organização do Trabalho na Área Industrial

O processo de trabalho no setor industrial caracteriza-se pela primazia da maquinária ao trabalho vivo. Ao utilizar o processo de fluxo contínuo, onde o contato direto do homem com o produto é praticamente inexistente, a produção do álcool elege a máquina como elemento que limita e dá ritmo a intervenção do trabalho humano. Assim, ao analisarmos mais detalhadamente as atividades distribuídas pela planta da usina veremos que excetuando-se a manutenção permanente, encontraremos em maior quantidade as tarefas de monitoração e, com menor frequência, atividades de operação de equipamentos, realizadas em situação de cooperação constante entre os operadores.

Esta configuração determina que a organização dos homens no processo de produção de álcool seja determinada em função da disposição dos equipamentos, e que ela, bem como a capacitação do trabalhador individual ou coletivo tenha uma relação muito limitada com o resultado final da produção.

É inegável que falhas humanas podem provocar prejuízos consideráveis, tanto no processo produtivo como no produto final, assim como que o trabalho humano mantém-se imprescindível em qualquer atividade produtiva, mas o que queremos dizer é que, no caso da indústria sucro-alcooleira, por suas características de processo, a ampliação dos limites, isto é, a superação dos obstáculos naturais ao desenvolvimento tecnológico, está muito mais calcada no aprimoramento da máquina do que na melhor organização ou adestramento do homem.

— A Organização do Trabalho na Área Agrícola

O intenso esforço no desenvolvimento tecnológico dos equipamentos da área industrial transforma-se inevitavelmente em uma maior demanda, na qualidade e quantidade da matéria-prima da área agrícola.

Curiosamente, nesta área a situação se inverte. A maioria das atividades pode ser classificada como de operação e são poucos os momentos em que estas atividades se dão em situação de cooperação ou com o uso intensivo de máquinas como no caso da indústria.

Para os limites deste estudo podemos classificar as atividades agrícolas em três principais: plantio, carpa e corte.

O plantio é realizado durante três a quatro meses no ano. Sua realização pressupõe a utilização de máquinas em

(4) O desenvolvimento tecnológico do setor de produção de equipamentos para agroindústrias ocorre a partir da década de 50, quando algumas empresas paulistas, em certos casos associadas a usinas iniciaram um intenso processo de capacitação tecnológica através de duas estratégias: o licenciamento e a formação de *joint-ventures*. Com o advento do PROÁLCOOL estas empresas sofreram grande impulso, não só quanto ao aperfeiçoamento dos equipamentos como também em termos do processo de manutenção.

determinadas operações, mas é fundamental ainda a presença do trabalho humano direto. Este é o único caso de atividade agrícola na qual os lavradores trabalham com algum grau de cooperação mútua. A atividade de plantio torna-se cooperativa à medida que é desagregada em tarefas parcelares mais simples que são desempenhadas individualmente por grupos diferentes de trabalhadores.

Esparramação: movimento de jogar as canas-mudas do alto dos caminhões para junto dos sulcos.

Arrumação: consiste em colocar as canas esparramadas uma a uma nos sulcos.

Picção: realizada pelo último grupo que pica a cana no sulco em toletes de aproximadamente 20 cms.

Cobertura: tarefa quase que totalmente mecanizada é realizada através da operação do trator que aduba e cobre os sulcos.⁵

Além de sua característica de trabalho cooperativo esta atividade também é a única que relaciona o trabalho da máquina ao trabalho humano; isto porque embora o trator não determine o ritmo de produção do grupo ele estabelece os seus limites, podendo inclusive forçá-lo quando isto se fizer necessário.

A atividade de carpa pode eliminar atualmente o emprego de mão-de-obra através da mecanização e utilização de herbicidas químicos. São inúmeros os técnicos do setor que a classificam como "atividade pulmão" realizada manualmente apenas para manter os trabalhadores empregados durante a entressafra como estratégia de garantir mão-de-obra para o corte.

Independentemente de sua forma de execução seja manual ou mecânica, a carpa é uma atividade eminentemente individual. Não só porque nos dois casos os equipamentos são individuais como também porque o trabalho é realizado em sua totalidade pelo mesmo homem não envolvendo qualquer situação de trabalho cooperativo. Sua realização corresponde também a períodos curtos de dois a três meses durante o ano que, embora mais frequentes durante a fase de plantio, podem ser intercalados no ano safra.

O corte é a mais fundamental das atividades agrícolas. Sua execução implica influências decisivas no processo produtivo da usina e sua importância advém dos seguintes fatores:

- não surgiram ainda opções técnicas adequadas às nossas condições de solo e viáveis economicamente para a total mecanização das operações de corte de cana;
- é a atividade que envolve maior contingente de mão-de-obra por um grande período de tempo durante o ano (cerca de 8 meses);
- é a atividade mais crítica quanto aos padrões de qualidade/quantidade do produto final obtido pela agroindústria.⁶

A atividade de corte de cana na região Centro-Sul é geralmente realizada de maio a novembro, utilizando de 50% a 100% mais trabalhadores do que os absorvidos nas demais atividades. Ela envolve procedimentos simples realizados individualmente pelo mesmo trabalhador, do início ao final do processo:

corte na base da cana: retirada da cana das touceiras;
desponte do palmito: limpeza das partes não fermentáveis;
limpeza de leira: desobstrução do terreno onde a cana foi cortada;
amontoamento: construção de montes para o carregamento mecânico.

Para realizar estas operações não existe qualquer sistema de cooperação responsabilizando-se o trabalhador individualmente pela matéria-prima existente em seu eito.⁷

Como é conhecido, os cortadores de cana agrupam-se em equipes normalmente denominadas turmas. Esta característica pode muitas vezes dar a impressão de trabalho realizado coletivamente. Mas na realidade as turmas são muito mais unidades de transporte e fiscalização do que formas de organização dos trabalhadores no processo de trabalho propriamente dito.

A formação de equipes como forma de possibilitar a fiscalização do trabalho demonstra que embora a racionalidade capitalista não tenha ainda transformado o trabalho agrícola em processos sistematizados, que por si controlam a boa execução da produção, ela também não pode depender integralmente do ritmo e qualidade que cada trabalhador resolve dar ao seu processo de trabalho. Desta forma os padrões de supervisão e controle, determinados pelos técnicos da usina são impostos aos trabalhadores pelos fiscais no "momento coletivo do trabalho": a turma. Por essa via resolvem-se também outros problemas práticos como o transporte do trabalhador do local de moradia até as frentes de trabalho.

Observa-se, portanto, que a forma de utilização do trabalho humano na área agrícola da agroindústria canavieira apresenta diferenças essenciais daquela descrita quando analisamos o setor industrial.

	ÁREA INDUSTRIAL	ÁREA AGRÍCOLA
Tipo de atividades	— duas atividades distintas: Safrá: produção de álcool Entressafra: manutenção de equipamentos	— diversidade de atividades através do ano agrícola: carpa, plantio, corte
Natureza do processo de trabalho	— Trabalhador coletivo em situação cooperativa de trabalho	— trabalhador individual em situação não cooperativa de trabalho, na maioria das atividades essenciais à produção
Relação do processo de trabalho com os equipamentos	— Predomínio da máquina sobre o homem no que se refere ao ritmo e controle do trabalho	— o homem com instrumentos de trabalho individuais comanda o ritmo da produção

Aqui chegamos ao principal problema com o qual se defronta a agroindústria canavieira paulista em seu processo de modernização. A intensificação dos investimentos de capital e o asseguramento de sua reprodução causaram como já foi visto, um considerável aperfeiçoamento das técnicas industriais. De certa forma, também, as técnicas agrícolas passaram por um razoável avanço na conquista de melhores rendimentos, o que foi conseguido através de inovações no manejo de solos, controle de variedades e utilização adequada de insumos.

(5) Não é considerada totalmente mecanizada porque há uma última sub-tarefa que supre as deficiências da máquina, repassando sua cobertura e que é realizada manualmente.

(6) Observe-se que as operações da agroindústria estão subordinadas ao ciclo vegetativo da cana, ou seja, o tempo improdutivo ou perdido em um ano/safra não pode ser recuperado no mesmo período.

(7) Conjunto de cinco ruas de touceiras de cana para a qual determinada quantidade de metros lineares consiste na tarefa diária do trabalhador.

O aspecto essencial das operações agrícolas porém, o trabalho humano e o processo pelo qual este se realiza, não recebeu o mesmo tratamento, constituindo-se por este motivo no calcanhar de Aquiles destes empreendimentos.

Algumas empresas obviamente sem chegar a esse nível de constatação teórica, mas movidas por necessidades práticas tais como a tendência declinante da produtividade individual da mão-de-obra agrícola⁸ e a dificuldade de contratação dos trabalhadores nos momentos de pico de safra vêm procurando alternativas de modificações para o processo de trabalho no corte. Os resultados destas experiências pioneiras parecem ainda duvidosas.

Conhece-se a esse respeito três tentativas desenvolvidas por usinas diferentes:

- uma tentativa que propõe a criação de um sistema de carreiras para cortadores de cana, tendo como critérios padrões de produtividade e qualidade do trabalho realizado;
- a experiência que vem sendo desenvolvida por usinas da região de Ribeirão Preto com o objetivo de modificar o sistema de corte de cinco para sete ruas. Experiência esta que vem causando reações negativas por parte dos trabalhadores, levando-os inclusive à greve;
- tentativas de implantação de um programa de treinamento de cortadores de cana. Foi implementado em uma usina da região de Sertãozinho, considerada como modelo, particularmente em função do seu setor industrial.⁹

Estas experiências, embora ainda embrionárias, certamente não terão sucesso caso não atentem para um problema fundamental: o fato de que qualquer alteração substancial na organização do trabalho humano na agricultura envolve discutir os padrões de relações do trabalho vigentes neste setor.

Os padrões de relações de trabalho e suas relações com as alterações na organização do trabalho agrícola.

Diversos estudos têm sido realizados mostrando as diferenças entre os padrões de relações de trabalho no setor agrícola e no setor industrial do complexo agroindustrial canavieiro. O ponto que pretendemos discutir neste estudo é a articulação entre as mudanças verificadas no processo de organização do trabalho agrícola e aquelas verificadas nos padrões de relações de trabalho vigentes no meio rural.

Nas usinas situadas na região Sudeste, o trabalhador industrial é contratado em regime de CLT, por todo o ano, sendo raras as dispensas na entressafra. Já no setor agrícola o trabalho é sazonal e mais da metade dos trabalhadores é dispensada na entressafra.

Até meados da década de 70, nenhuma das usinas mantinha com seus empregados agrícolas qualquer vínculo empregatício. O que vigorava no setor canavieiro eram os padrões de relações de trabalho encontrados em outros setores da agricultura do Sudeste brasileiro: um enorme contingente de trabalhadores volantes, os chamados "bóias-frias", convivendo com um pequeno número de trabalhadores assalariados permanentes, com algum vínculo empregatício.

Entretanto, alguns fatores de ordem política ou jurídico-institucional (a ação de advogados trabalhistas na Justiça do

Trabalho, a ação dos Sindicatos de Trabalhadores Rurais e da Igreja, por exemplo) provocaram um início de mudança neste quadro. Algumas usinas começaram a registrar em carteira todos os trabalhadores empregados com contratos de 6 meses a serem renovados, ou por todo período de safra.

Isto significou concretamente que os trabalhadores agrícolas passaram a auferir dos benefícios da legislação trabalhista (FUNRURAL etc.); não significou entretanto em um primeiro momento, mudanças na forma de organização do trabalho, nem nas condições de sazonalidade do emprego agrícola.

Os trabalhadores, nestas como nas demais usinas do Sudeste do país, continuaram a ser contratados pelos empregadores, também chamados de turmeiros ou gatos, que por sua vez os sublocam para as usinas. Como forma de manter sua turma o empregador estabelece com o trabalhador, através de empréstimos e favores, vínculos intensamente pessoais. Esta relação se torna tão confusa do ponto de vista do trabalhador, que este dificilmente assume a usina como o seu real empregador. Esta situação foi detectada em pesquisas realizadas em regiões canavieiras, onde a maior parte dos trabalhadores entrevistados, apesar de empregados e registrados pela usina a mais de uma safra respondiam que o seu patrão era o empregador.

Muitas vezes o empregador exerce outras funções além do agenciamento de trabalhadores. São funções de fiscalização do trabalho da turma o que o coloca em uma posição extremamente contraditória, à medida que ele sempre procura criar uma imagem de protetor da turma frente a usina e na prática destas funções é obrigado a adotar os padrões de controle, definidos pela usina, e portanto com ela identificados pelos trabalhadores.

Em função destas características específicas das relações de trabalho, da área agrícola, a agroindústria canavieira encontra dificuldades ao empreender tentativas de mudanças no seu processo de trabalho. Na verdade estas mudanças não incidem sobre um conjunto de trabalhadores disponíveis à empresa, mas sim a unidades de 40 a 50 homens mais ligados ao intermediário contratador do que a própria usina.

Na prática, o que se observa é que as mudanças processadas na dimensão formal das relações de trabalho (o registro na carteira de trabalho) não implicam necessariamente mudanças concretas nestas relações.

Neste sentido, os investimentos realizados pelas empresas em termos de aperfeiçoamento desta mão-de-obra são de retorno bastante incerto, pois as relações do trabalhador com a empresa são sempre mediatizadas pelo empregador.

Por outro lado certas características próprias do trabalho volante, e que já foram internalizadas na cultura destes trabalhadores através da prática cotidiana por mais de uma geração, dificilmente são transformadas a curto prazo, por certas medidas administrativas. Neste sentido uma análise mais atenta de experiências concretas levadas a efeito, por empresas do setor, talvez possa elucidar os motivos pelos quais não se tem conseguido bons resultados.

A nossa hipótese, a partir do quadro aqui delineado é que neste setor da agricultura as relações de trabalho vigentes acabam por entrar em contradição com as necessidades de evolução técnica do sistema produtivo. E que, na verdade, para superar seu atual estágio de reprodução de capital, a agroindústria canavieira paulista necessita reformular a participação do homem no processo produtivo agrícola, o que necessariamente deverá romper com os padrões de relações de trabalho até então dominantes no setor.

(8) Atualmente a produtividade individual média em operação de corte de cada é de 3,5 a 4,0 ton p/homem dia. Há informações de que esta produtividade vem decrescendo ano a ano.

(9) Esta usina é associada a uma empresa de produção de equipamentos industriais para usinas de açúcar e álcool.

O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM RELAÇÃO À LOTERIA FEDERAL

Marcos Cortez Campomar*
Paula Maria Pannunzio Brollo**

SÍNTESE

O objetivo do artigo é apresentar os resultados de pesquisa realizada sobre a Loteria Federal, junto a jogadores de loterias. O estudo foi realizado em duas etapas e consistiu de um levantamento de dados qualitativos que orientaram a elaboração de uma pesquisa quantitativa junto a uma extensa amostra. A análise abrange o perfil dos jogadores, grau de conhecimento e opiniões sobre a Loteria Federal e crenças sobre a probabilidade de ganho das loterias, onde os resultados obtidos na pesquisa quantitativa são precedidos por uma apresentação dos dados do estudo qualitativo, de modo a ter-se uma visão integrada do processo da pesquisa.

INTRODUÇÃO

A partir de 1962, a Caixa Econômica Federal assumiu a concessão da Loteria Federal no país através da venda de 40.000 bilhetes, em 2 séries semanais. Sofrendo apenas a concorrência das Loterias Estaduais, a Caixa Econômica Federal pôde gerir este produto despreocupada dos problemas inerentes ao seu mercado consumidor, de vez que as perspectivas de crescimento se demonstravam claramente favoráveis. Em 1967, o decreto 204, ao obstruir o desenvolvimento das demais loterias existentes e, simultaneamente ao impedir a criação de novas loterias, confere à Loteria Federal uma oportunidade ímpar de crescimento, possibilitando, naquele instante, um significativo incremento de suas vendas: 56.000 bilhetes, em 3 séries semanais.

Ocorre, entretanto, que a partir do surgimento da Loteria Esportiva, em 1970, a Caixa Econômica Federal vem observando o aparecimento de fortes restrições à manutenção do crescimento deste seu produto. Recentemente, com a criação de um outro programa, o da Loto, o mercado para os bilhetes parece reduzir-se significativamente, quer pelas mudanças no comportamento de seu consumidor, no que concerne às alterações em suas preferências, quer pela concorrência estabelecida com os novos produtos de sua própria linha.

Desta forma, pode-se observar que o mercado para bilhetes tem apresentado um envelhecimento precoce. As pessoas que o constituem pertencem a faixas etárias cada vez mais altas, não havendo agregação de novos consumidores de segmentos mais jovens.

Paralelamente, atribui-se a redução da demanda às características do próprio produto, também julgadas defasadas das expectativas dos jogadores atuais. Vale pensar, pois, que o produto, pela não renovação de suas características, esteja provocando o referido envelhecimento do mercado.

Como corolário da situação descrita, generalizou-se a crença de que a Loteria Federal é um produto em extinção e para o qual a demanda apresenta-se em processo de redução.

Nesta perspectiva, a Caixa Econômica Federal — CEF, reconhecendo a necessidade de repensar o ambiente que circunscreve seu programa de Loteria Federal e, sobretudo, objetivando revitalizá-lo em todo o país, decidiu realizar um estudo

do confiável sobre este mercado, de modo a obter subsídios para a orientação de novas estratégias de Marketing visando a revitalização deste produto.

Este trabalho foi desenvolvido por uma equipe do IA/FEA/USP e incluiu uma pesquisa com o objetivo de conhecer alguns aspectos do comportamento dos consumidores de loterias em relação à Loteria Federal, que é a seguir apresentada.

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

O estudo realizado consistiu em uma pesquisa qualitativa, que procura levantar informações sobre comportamentos e opiniões dos jogadores de loterias e formular hipóteses, que foram verificadas posteriormente através de uma pesquisa quantitativa, junto a uma extensa amostra.

Este procedimento de se realizar primeiramente um estudo qualitativo, para então desenvolver uma pesquisa quantitativa, revelou-se muito útil. As entrevistas qualitativas identificaram padrões de comportamento, atitudes, crenças e opiniões relevantes à situação em estudo e contribuíram para uma definição mais completa do problema, assim como para a formulação de hipóteses de pesquisa. Os dados levantados neste estudo orientaram o delineamento das variáveis pesquisadas no estudo quantitativo e possibilitaram uma melhor compreensão dos resultados obtidos.

A pesquisa qualitativa é usualmente exploratória ou de diagnóstico. Ela envolve pequeno número de pessoas que não são selecionadas numa base probabilística. Estas podem, entretanto, ser selecionadas para representar diferentes categorias de pessoas de um dado mercado alvo ou uma parcela da comunidade. Na pesquisa qualitativa não é feita nenhuma tentativa de se estabelecer conclusões rápidas e definitivas. A pesquisa quantitativa, por outro lado, envolve um grande número de pessoas, normalmente pertencentes a alguma amostra cuidadosamente desenhada que é representativa de uma população. Os dados obtidos são quantitativos segundo alguma base para indicar o número e proporção de pessoas da amostra que se enquadram nas diferentes categorias de respostas. Um grau de significância estatística é usualmente atribuído aos dados quantitativos e, dentro de uma margem de erro conhecida, as conclusões são generalizadas para o universo da população representada por esta amostra (Sampson, 1978).

A pesquisa qualitativa foi realizada em abril de 1983 nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. A técnica utilizada foi de discussão em grupo. As sessões (uma em cada cidade)

* Prof. Assist. Dr. na área de Marketing do Deptº de Administração da FEA-USP

** Doutoranda em Administração de Empresas na FEA-USP.

contaram com a participação de pessoas do sexo masculino, de idade entre 20 e 30 anos e pertencentes à classe média. Cada grupo foi composto por cerca de 10 pessoas. As discussões foram conduzidas por uma especialista nesta técnica.

A pesquisa quantitativa foi realizada em 18 cidades do país, durante o mês de julho de 1983, com 250 entrevistas em cada cidade. Estas entrevistas foram realizadas em casas lotéricas, previamente selecionadas em função de seu porte e localização.

O levantamento dos dados foi feito através de um questionário aplicado em entrevistas pessoais junto a jogadores que se encontrassem nas casas lotéricas selecionadas.

RESULTADOS OBTIDOS

Os principais resultados da pesquisa quantitativa são a seguir apresentados. A análise abrange três itens, a saber, perfil dos jogadores, grau de conhecimento e opiniões sobre a Loteria Federal e probabilidade de ganho das loterias. Cada um destes itens é precedido por uma apresentação dos dados levantados na pesquisa qualitativa que conduziram a definição destas variáveis para o estudo quantitativo, de modo a se ter uma visão integrativa de todo o processo da pesquisa assim como dos resultados obtidos.

Como na pesquisa qualitativa as discussões de grupo foram realizadas somente com pessoas que não jogam na Loteria Federal, embora apostem em outras modalidades de jogo, também na pesquisa quantitativa os dados apresentados referem-se apenas aos não jogadores de Loteria Federal. Apenas no tópico relativo ao "perfil dos jogadores" foram apresentados também os dados levantados junto aos jogadores de Loteria Federal de modo a permitir as comparações desejadas.

PERFIL DOS JOGADORES

Durante as discussões de grupo, os participantes enfatizaram bastante a imagem da Loteria Federal como de um produto tradicional, consumido por pessoas mais velhas. Expressões do tipo "lembro do meu avô quando penso na Loteria Federal" foram freqüentes e parecem indicar um desgaste da imagem do produto, à medida que ele é visto como algo ultrapassado.

Os dados da pesquisa quantitativa parecem corroborar esta crença, como pode ser visto nas tabelas a seguir. De fato, a proporção de indivíduos de faixas etárias mais baixas é maior no extrato de não jogadores do que no de jogadores de Loteria Federal (tabela 1).

TABELA 1
Idade

Faixa Etária		Não jogadores de L. Federal	Jogadores de L. Federal
Menos de 25 anos	N	860	311
	%	73,4	26,6
26 a 30 anos	N	469	329
	%	58,8	41,2
31 a 35 anos	N	275	248
	%	52,6	47,4
36 a 40 anos	N	205	272
	%	43,0	57,0
Mais de 40 anos	N	467	907
	%	33,9	66,1

Provavelmente, em função da diferença de idade entre os jogadores e não jogadores de Loteria Federal, a proporção de pessoas solteiras e casadas também não foi a mesma entre os dois extratos. Desse modo, os não jogadores, que se caracterizaram por um maior número de jovens, são também predominantemente solteiros, relativamente aos jogadores. Por outro lado, a proporção de indivíduos casados que compram bilhetes de Loteria Federal foi superior, comparativamente aos que não jogam nesta modalidade (tabela 2).

TABELA 2

Estado Civil

Estado Civil		Não jogadores de L. Federal	Jogadores de L. Federal
Solteiro	N	1.138	588
	%	65,9	34,1
Casado	N	1.046	1.354
	%	43,6	56,4
Outros	N	96	132
	%	42,1	57,9

Estes resultados parecem também reforçar a idéia de que a Loteria Federal é um produto para pessoas mais acomodadas e de mais idade. Isto porque, em nossa sociedade, existe a crença de que estas características estão mais associadas às pessoas casadas do que às solteiras, sendo que os casados predominam no extrato de jogadores de Loteria Federal.

Visando complementar o perfil dos jogadores de loterias, a pesquisa quantitativa levantou também dados relativos ao sexo e à classe sócio-econômica destes consumidores.

Nos dois extratos, a proporção de jogadores do sexo masculino é bastante superior à do sexo feminino. Entretanto parece que as demais loterias apresentam mais atrativos que a Loteria Federal para o público feminino, visto que a proporção de mulheres no extrato de não jogadores é superior a de jogadores de Loteria Federal (tabela 3).

TABELA 3

Sexo

Sexo		Não jogadores de L. Federal	Jogadores de L. Federal
Masculino	N	1801	1815
	%	79,1	89,4
Feminino	N	475	216
	%	20,9	10,3

Este parece ser um aspecto bastante importante do ponto de vista de Marketing, visto que o público feminino constitui um mercado potencial ainda não explorado pelas loterias. Neste sentido, parece interessante levar-se em conta este dado ao se definir novas estratégias de mercado para a Loteria Federal, de vez que este produto poderia ter seu mercado ampliado caso agregasse novas características ao produto que atendessem às necessidades desse público.

Quanto à classe sócio-econômica dos entrevistados parece não haver diferenças marcantes entre os dois extratos. Tanto jogadores como não jogadores pertencem em maior proporção (cerca de 35%) à classe C. No extrato de jogadores a porcentagem de pessoas de classe A e B é ligeiramente superior que a de não jogadores (tabela 4).

TABELA 4
Classificação Sócio-Econômica*

Classes sócio-econômicas		Não jogadores de L. Federal	Jogadores de L. Federal
A	N	203	260
	%	8,9	12,5
B	N	502	564
	%	22,0	27,1
C	N	818	714
	%	35,8	34,4
D	N	646	459
	%	28,3	22,1
E	N	113	81
	%	5,0	3,9

* Critério ABA/ABIPEME

GRAU DE CONHECIMENTO E OPINIÕES SOBRE A LOTERIA FEDERAL

Nas discussões de grupo ficou bastante evidente o desconhecimento dos participantes com relação a vários aspectos da Loteria Federal. Apesar da maioria deles diferenciarem os conceitos de bilhete e fração, sabendo inclusive que um bilhete é composto de 20 frações, o número de bilhetes emitidos bem como o número de séries não são do conhecimento dos entrevistados. Com relação a estes aspectos, alguns participantes do grupo demonstraram ter uma noção aproximada, porém, nunca uma certeza.

Os entrevistados também não sabiam com certeza o valor dos prêmios e a opinião geral foi de que a quantia não devia ser muito motivadora. A fração-ouro (prêmio extra de valor igual ao do 1º prêmio), oferecido a uma fração de uma das séries do 1º prêmio foi, de todos os aspectos do produto, o que atingiu maior nível de desconhecimento.

Estes dados foram confirmados na pesquisa quantitativa, como se pode verificar nas tabelas que se seguem.

Os dias de extração da Loteria Federal (quarta e sábado) é conhecido por 50% da amostra pesquisada, como mostra a tabela 5. Esta porcentagem pode ser considerada expressiva, visto tratar-se de pessoas que não jogam na Loteria Federal.

TABELA 5
Conhecimento sobre dias de extração da Loteria Federal

Dias de Extração da Loteria Federal	N	%
Quarta e Sábado	1.143	50,3
Outros	348	15,3
Não Sabe	782	34,4

Já o conhecimento acerca do número de séries das extrações comuns foi bastante deficiente, como se percebe na tabela 6, pois apenas 12% dos entrevistados sabe que os bilhetes são emitidos em quatro séries por extração.

TABELA 6
Conhecimento sobre número de séries das extrações comuns

Número de séries das Extrações comuns	N	%
4	282	12,4
Acima de 4	250	11,0
Abaixo de 4	70	3,1
Não Sabe	1.678	73,6

Os entrevistados também não sabem quantos números concorrem a cada extração da Loteria Federal, como se verifica na tabela 7. Este pode ser considerado um ponto bastante desfavorável para a Loteria Federal, pois à medida que o consumidor desconhece tanto a quantidade de números como a de séries, por extração, ele pode ter dificuldades para calcular a sua real probabilidade de ser sorteado. Como a alta probabilidade de ganho, comparativamente às demais loterias, é um ponto forte da Loteria Federal, o produto pode estar sendo prejudicado, uma vez que o consumidor provavelmente não irá perceber este fato, devido ao seu desconhecimento.

TABELA 7
Quantidade de números por extração da Loteria Federal

Quantidade de números	N	%
80.000	127	5,6
Acima de 80.000	256	11,3
Abaixo de 80.000	171	7,6
Não Sabe	1.707	75,5

O valor do 1º prêmio, que na época da pesquisa era de Cr\$ 20 milhões, também não é conhecido por 67% dos entrevistados, conforme tabela 8.

TABELA 8
Conhecimento sobre o valor do 1º prêmio da Loteria Federal

Valor do 1º prêmio	N	%
Cr\$ 20 milhões	431	19,0
Abaixo de Cr\$ 20 milhões	146	6,4
Acima de Cr\$ 20 milhões	167	7,3
Não Sabe	1.530	67,3

Outro importante prêmio oferecido pela Loteria Federal, a fração-ouro, novamente não é do conhecimento de grande parte da amostra pesquisada, como se verifica na tabela 9. A fração-ouro foi concebida como uma forma de atrair principalmente o pequeno apostador que, mesmo comprando apenas uma ou poucas frações, teria a chance de ganhar um prêmio no valor equivalente ao 1º prêmio oferecido para um bilhete inteiro. Entretanto, a fração-ouro não tem sido usada como instrumento promocional para o qual foi concebida. O desconhecimento a respeito deste prêmio, verificado entre os entrevistados, pode ser um reflexo disto.

TABELA 9
Conhecimento da Fração-Ouro

Conhecimento da Fração-Ouro	N	%
Sim	790	34,7
Não	1.488	65,3

É possível encontrar nos resultados da pesquisa qualitativa alguns prováveis motivos para esta falta de conhecimento sobre a Loteria Federal, verificada junto à amostra pesquisada. Segundo os entrevistados na pesquisa qualitativa, a Loteria Federal é muito pouco divulgada, principalmente ao se com-

pará-la com as demais modalidades. Os grupos consideram também que em função dos prêmios oferecidos, a Loteria Federal é muito pouco competitiva, ou seja, não apresenta muitos atrativos, pois a premiação total está diluída em vários prêmios pequenos enquanto que na Loto e na Loteria Esportiva, por exemplo, o apostador percebe o prêmio pelo seu valor total (que é bastante alto) apesar do rateio entre os diversos ganhadores.

Alguns destes aspectos foram confirmados pela pesquisa quantitativa. Por exemplo, grande parte dos entrevistados (66%) acharam que o 1º prêmio oferecido pela Loteria Federal deveria ser superior aos Cr\$ 20 milhões oferecidos na época. Os valores sugeridos variaram bastante, superando inclusive a quantia de Cr\$ 100 milhões, como se verifica na tabela 10.

TABELA 10
Opinião sobre o valor do 1º prêmio

Valor do prêmio (em Cr\$ milhões)	N	%
1 a 19	398	18,8
20	323	15,2
20 a 50	562	26,5
51 a 100	404	19,1
Mais de 100	432	20,4

Uma sugestão surgida durante as discussões de grupo, para tornar a premiação da Loteria Federal mais atraente, foi que também se oferecesse prêmios em mercadoria como carros, motos, videocassetes, geladeiras etc. Os entrevistados na pesquisa quantitativa mostraram-se bastante receptivos a este tipo de premiação, pois 72% da amostra considera que a Loteria Federal seria mais atraente se introduzisse prêmios deste tipo (tabela 11).

TABELA 11
Opinião sobre a atratividade da introdução de prêmios como carros, motos, videocassetes, geladeiras etc.

Atratividade da LF com a introdução de prêmios em mercadoria	N	%
Mais atraente	1.650	72,4
Indiferente	535	23,5
Menos Atraente	95	4,1

A falta de divulgação, citada anteriormente como um provável motivo para o desconhecimento dos jogadores entrevistados, foi muito criticada pelos participantes das discussões de grupo. Este desconhecimento de toda a sistemática da Loteria Federal parece gerar um sentimento de insegurança nestes indivíduos, desmotivando-os para o jogo. Inclusive, na pesquisa quantitativa os respondentes atribuíram uma grande importância à divulgação de informações sobre a Loteria Federal, mormente no que se refere à quantidade e valor dos prêmios, às regras do jogo e à conferência dos resultados, como se percebe na tabela 12.

PROBABILIDADE DE GANHO DAS LOTERIAS

Apesar do objeto central das discussões de grupo na pesquisa qualitativa ter sido a Loteria Federal, os participantes foram também solicitados a avaliar as outras modalidades existentes, a saber, Loteria Esportiva, Loto, Jogo do Bicho e Lote-

TABELA 12
Importância da divulgação de informações sobre a Loteria Federal.

Tipo de informação	Importância da divulgação			
	Nenhuma	Pouca	Moderada	Bastante
Quantidade e valor dos prêmios	N 176	140	388	1.564
	% 7,8	6,2	17,1	69,0
Preço do Bilhete	N 292	278	475	1.222
	% 12,9	12,3	21,0	53,9
Como conferir os resultados	N 263	175	443	1.384
	% 11,6	7,7	19,6	61,1
Como receber o prêmio	N 342	203	380	1.339
	% 15,1	9,0	16,8	59,1
As regras do jogo	N 253	163	391	1.460
	% 11,2	7,2	17,2	64,4
Data do sorteio	N 369	267	412	1.219
	% 16,3	11,8	18,2	53,8
O bilhete de Loteria Federal	N 405	288	425	1.146
	% 17,9	12,7	18,8	50,6

rias Estaduais, de modo a obter mais subsídios que orientassem a pesquisa quantitativa.

Esta avaliação revelou crenças bastante interessantes dos consumidores e conduziram ao problema da probabilidade de ganho das diversas loterias. Isto porque os participantes analisaram cada jogo principalmente em termos de seu envolvimento, o qual, por sua vez, determinava a sua chance de ganhar apostando neste mesmo jogo. Isto ficou bastante evidente quando os participantes analisaram, por exemplo, a Loteria Esportiva.

Os jogadores apresentaram a tendência de considerar este jogo como a principal modalidade lotérica, provavelmente em função de seu vínculo com o futebol, talvez o esporte mais popular do país. Eles se sentiram neste jogo mais "manipuladores", em função de seu conhecimento de futebol, enquanto que nas outras modalidades estariam mais sujeitos à aleatoriedade da sorte. Neste sentido, eles acreditaram ter mais chance de ganhar na Loteria Esportiva do que nas outras modalidades.

Já com relação à Loto, percebeu-se um envolvimento bem menor do apostador. Os grupos tiveram, inclusive, uma certa dificuldade de avaliar esta modalidade, provavelmente por ser mais recente que as demais e, portanto, menos arraigada no apostador. No entanto, este jogo pareceu provocar uma certa motivação entre os participantes, gerada pelos altos prêmios oferecidos e por permitir uma certa manipulação dos números no exercício da aposta.

Quanto ao jogo do bicho, os participantes afirmaram que a principal motivação desse jogo é a alta probabilidade de serem premiados. Isto porque, segundo eles, através da possibilidade de várias combinações é possível uma manipulação da aposta, no sentido de cercar todas as possibilidades, em função de seu palpite.

A Loteria Federal foi considerada como uma das modalidades mais difíceis de se ganhar, o que pode ser consequência do pequeno envolvimento dos participantes com o jogo. Como eles não conhecem a mecânica de seu funcionamento, eles tendem a atribuir um alto nível de dificuldades para se acertar um número.

As Loterias Estaduais foram consideradas muito semelhantes à Federal e os jogadores atribuíram-lhes as mesmas dificuldades e restrições que acreditam que a Loteria Federal possua.

Com base nestes resultados, nota-se que existe uma discrepância entre as crenças dos jogadores sobre as chances de ganho e as probabilidades corretas de cada jogo do ponto de vista estatístico. O que parece ocorrer é uma atribuição por

parte do jogador, de maior probabilidade de ganho ao jogo que ele mais conhece e costuma jogar.

Estas constatações ensejaram a introdução de uma variável na pesquisa quantitativa que avaliasse a crença dos jogadores a respeito da modalidade que apresenta a maior probabilidade de ganho.

Das cinco modalidades de jogo apresentadas, solicitou-se que os jogadores indicassem o primeiro jogo de maior chance, o segundo, e assim até o quinto jogo de maior chance. Os resultados foram separados em duas tabelas, pois no Estado de São Paulo não existe Loteria Estadual.

A tabela 13 apresenta os resultados para o Estado de São Paulo. Embora não se percebam diferenças marcantes entre as respostas, verifica-se uma ligeira tendência por parte dos jogadores em acreditar que o Jogo do Bicho é o que oferece a maior probabilidade de ganho em relação aos demais. A Loteria Esportiva parece ser o segundo jogo mais fácil de ganhar. A Loto não apresentou uma classificação muito definida, embora as maiores freqüências se verifiquem nos três primeiros lugares e a Loteria Federal parece ser o jogo que oferece a menor probabilidade de ganho, de acordo com os jogadores.

TABELA 13
Probabilidades de ganho de cada jogo Estado de São Paulo

Modalidade de Jogo		1º Jogo de maior chance	2º Jogo de maior chance	3º Jogo de maior chance	4º Jogo de maior chance
Loteria Federal	N	26	89	149	166
	%	5,9	20,4	34,5	39,1
Loto	N	128	111	109	87
	%	29,2	25,5	25,2	20,5
Loteria Esportiva	N	133	152	106	46
	%	30,4	34,9	24,5	10,8
Jogo do Bicho	N	151	84	68	126
	%	34,5	19,3	15,7	29,6

Resultados semelhantes foram verificados nos demais Estados pesquisados, como mostra a tabela 14. O Jogo do

TABELA 14
Probabilidades de ganho de cada jogo exceto Estado de São Paulo

Modalidade de jogo		1º jogo de maior chance	2º jogo de maior chance	3º jogo de maior chance	4º jogo de maior chance	5º jogo de maior chance
Loteria Federal	N	76	215	417	588	440
	%	4,2	12,0	23,8	34,1	25,7
Loto	N	549	514	297	161	274
	%	30,3	28,7	16,9	9,3	16,0
Loteria Esportiva	N	513	550	352	210	160
	%	28,4	30,7	20,1	12,2	9,4
Jogo do Bicho	N	608	331	363	210	245
	%	33,6	18,5	20,7	12,2	14,3
Loteria Estadual	N	63	182	325	557	592
	%	3,5	10,2	18,5	32,3	34,6

Bicho novamente foi considerado o que oferece maior probabilidade de ganho. A Loto e a Loteria Esportiva parecem ser

consideradas o segundo jogo de maior chance. A Loteria Federal parece ocupar o terceiro ou quarto lugar dentre os jogos de grande probabilidade e as Loterias Estaduais a última posição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos ensejaram alguns comentários com relação tanto às informações levantadas que podem constituir-se em subsídios para novas orientações de marketing para o produto, quanto no que diz respeito à metodologia empregada, relativa à utilidade da pesquisa qualitativa para um melhor direcionamento da pesquisa quantitativa.

Os dados levantados na pesquisa parecem indicar que o mercado para outras loterias, que não a Loteria Federal, é constituído por pessoas mais jovens e solteiras, comparativamente aos consumidores de Loteria Federal. Aquele mercado supõe-se também estar começando a atrair o público feminino, embora numa pequena parcela, o que parece não ocorrer com a Loteria Federal.

Por outro lado, os não jogadores de Loteria Federal apresentam um conhecimento deficitário desta modalidade e isto talvez tenha contribuído para que se desenvolvesse a crença nestes consumidores de que as chances de se ganhar na Loteria Federal são mínimas, se comparadas com as demais Loterias.

Ao se desenvolver novas políticas de marketing para o produto Loteria Federal, visando sua revitalização, parece importante que se agregue ao produto novas características que venham ao encontro dos desejos do mercado jovem e também do mercado feminino, visto que estes segmentos potenciais podem permitir uma expansão de mercado para a Loteria Federal. Poderia-se, por exemplo, introduzir na premiação, a distribuição de motos ou eletrodomésticos de porte visto que estes artigos podem ter um forte apelo para os dois segmentos mencionados.

Também parece importante a definição de uma política de comunicação mais efetiva, visando uma ampla divulgação do produto de modo a torná-lo mais conhecido pelo mercado. Seria talvez indicado priorizar a divulgação da alta probabilidade de ganho da Loteria Federal, a fim de atrair jogadores, uma vez que a chance de ganhar parece ser uma consideração bastante importante do mercado ao optar por alguma modalidade.

Finalmente, vale a pena enfatizar a importância de que se revestiu a pesquisa qualitativa para o presente estudo. Devido ao pequeno número de informações acerca do problema estudado, a pesquisa qualitativa mostrou-se bastante frutífera, pois permitiu um conhecimento mais aprofundado da problemática da Loteria Federal e contribuiu grandemente na definição das variáveis mais relevantes a serem pesquisadas na pesquisa quantitativa, proporcionando uma maior objetividade do estudo. A pesquisa qualitativa mostrou-se útil também no sentido de suscitar novos problemas e sugestões para a definição de futuras orientações de marketing para o produto.

BIBLIOGRAFIA

- CHURCHILL, Gilbert A. — *Marketing research: methodological foundations*. Illinois, The Dryden Press, 1979.
 GREEN, Paul E. e TULL, Donald S. — *Research for marketing decisions*. New Jersey, Prentice-Hall, 1970.
 MARKIN, Rom J. — *Consumer behavior*. New York, MacMillan Publishing Co., 1974.
 OLIVEIRA, Magda C. de — *Relatório de pesquisa qualitativa junto a não-jogadores de loteria federal*. IA/FEA/USP, 1983.
 RUNYON, Kenneth E. — *Consumer behavior and the practice of marketing*. Ohio, Bell & Holl, 1980.
 SAMPSON, Peter — Qualitative research and motivation research. In WORCESTER, R. M. et alli. *Consumer market research handbook*. New York Van Nostrand Reinhold Co. Ltda., 1978.
 Relatórios Internos do DELOT — Departamento de Loteria Federal da Caixa Econômica Federal.

SISTEMAS DE APOIO A DECISÃO EM PROJETOS DE ENGENHARIA

Afonso Carlos Correia Fleury*
Cláudio Genésio Agostini**
Roberto Rocha Lima***

SÍNTESE

A proposta de automatização industrial está intimamente associada à integração dos sistemas de informação na empresa, tornando o projeto e a produção eficientes e eficazes. Parece lícito assumir que o seu potencial só poderá ser totalmente explorado se suportado por um sistema compatível de tratamento da informação e de suporte à decisão.

INTRODUÇÃO

Do ponto de vista da prática das empresas, a questão tecnológica é acima de tudo um problema de informação, e mais especificamente de tratamento da informação técnica.

Um projetista que, trabalhando em sua prancheta, usa um conjunto de informações técnicas, processa-as e gera um desenho que vai ser usado para produzir um bem está criando tecnologia. Entendemos tecnologia, então, como “um pacote de conhecimentos organizados de diferentes tipos (científico, empírico etc), provenientes de várias fontes (descobertas científicas, outras tecnologias, livros, manuais etc) através de diferentes métodos (pesquisa, desenvolvimento, adaptação, reprodução, espionagem etc)” (Sabato & McKenzie, 1981). Além disso, denominamos por Engenharia o conjunto de atividades que têm o objetivo de gerar pacotes tecnológicos.

De um passado recente para cá a questão tecnológica tem merecido atenção redobrada, em função dos seguintes fatores:

- aumentou, pelo menos a nível de Brasil, a necessidade de ser eficiente no processo de produção desses pacotes, primeiro porque aumentou o volume das atividades geradoras de pacotes, e segundo porque começou a haver consciência da necessidade de gerar pacotes “adequados” aos requisitos do próprio processo produtivo;
- aumentou a complexidade do projetamento pelo próprio

desenvolvimento das ciências da engenharia e de materiais, como pelas próprias características de mercado que face às características de competitividade, precisam “otimizar” seus projetos, adequando características de qualidade e de custo;

- a evolução da microeletrônica está mudando o processo de busca, armazenamento processamento e uso da informação tecnológica; além da possibilidade do uso dos sofisticados novos sistemas de projeto e manufatura CAD/CAM, há a possibilidade de uso puro e simples de computadores para auxiliar no processo de projeto, de várias maneiras.

O objetivo deste artigo é discutir a organização das atividades de Engenharia nesse novo contexto e propor uma sistemática de trabalho para uma adequada solução organizacional.

DECISÕES NO PROJETO DE ENGENHARIA

Qualquer empresa que produza um bem ou serviço tem que lidar com informações tecnológicas: quais são as características do produto, como será produzido,.... Em outras palavras, um fluxo de informações tecnológicas — terá que ser gerado; a opção é administrá-lo ou não.

A figura 1 abaixo descreve sumariamente o fluxo de informações que é gerado em função da própria atividade produtiva.

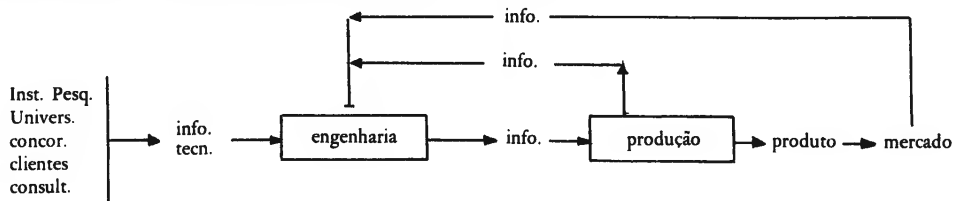


Fig. 1 Fluxo Simplificado da Informação Tecnológica na Empresa

As atividades desenvolvidas pela Engenharia podem ser definidas como: “um processo iterativo de tomada de decisão para produzir os planos pelos quais os recursos são transformados, de preferência de forma ótima, em sistemas ou

mecanismos que satisfazem as necessidades humanas” (Woodson, 1966).

O aspecto importante dessa definição é a caracterização de Engenharia como processo de tomadas de decisão.

Por sua vez, as decisões que são típicas da função de Engenharia: definição das características do produto (qualidade, confiabilidade, materiais, *design*, ...) e das características do processo são tipicamente decisões semi-estruturadas, tornando-se inviável o estabelecimento à priori de todas as infor-

* Professor Livre-Docente do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP

** Prologica; Mestrando DEP-EPUSP

*** CNEC Consórcio Nacional de Engenheiros Consultores; Mestrando DEP-EPUSP

mações necessárias, devido aos diferentes encaminhamentos que podem ser feitos.

Suponhamos que uma empresa decide lançar um novo produto ou modificar um produto já existente. Inicia-se, então, o projeto de Engenharia. O problema em pauta seria o de conceber e especificar o novo produto (ou a modificação no produto existente) de modo a torná-lo mais rentável.

O projeto caminha do abstrato para o concreto. Da idéia inicial, abstrata, especulativa, deve-se chegar ao final do projeto executivo com os desenhos, procedimentos e especificações que possibilitam a fabricação.

Asimow (1968) coloca que o Projeto de Engenharia envolve três etapas: viabilidade, projeto básico e projeto executivo.

O estudo de viabilidade tem como objetivos confirmar e validar a necessidade a partir da qual se está propondo a solução de lançar um novo produto ou modificar um já existente, ao mesmo tempo em que se gera um conjunto de possíveis soluções.

Estas soluções vão passando por um processo que analisa a viabilidade técnica, econômica, social e legal.

Chega-se ao final deste estudo com um conjunto de alternativas viáveis. É, então, uma fase de concepção, em que se dá especial ênfase à interação da empresa com o ambiente, em relação ao projeto em pauta.

A fase de Projeto Básico tem como objetivo, estudar as alternativas de solução, analisando-as através de modelos, testando-as quanto à compatibilidade e estabilidade de seus elementos e quanto à sensibilidade em relação às variáveis ambientais.

Nesta fase o sistema em estudo é dividido em subsistemas que ao seu término já devem estar razoavelmente definidos.

A decisão de se prosseguir, ingressando na fase de projeto detalhado, requer que sejam feitas várias ponderações econômicas pois esta é a fase que exige maiores investimentos.

O projeto executivo tem por produto a descrição do Projeto Básico escolhido de forma a permitir a fabricação. Os subsistemas são divididos em componentes, estes em partes que são então especificadas nos mínimos detalhes. O projeto das partes, de acordo com Asimow, não pode deixar de lado qualquer informação necessária à fabricação, entre elas: forma, material, tratamento, tolerâncias, composição do material, processo de fabricação, custos etc.

Ao longo do projeto, surge uma grande demanda por informação como apoio à tomada de decisão.

Na fase I as informações são na sua maioria abstratas e subjetivas, tais como resultado de pesquisa de mercado, descrição pouco precisa de possíveis tecnologias e materiais, produtos de competidores.

À medida que o projeto avança surge a necessidade de informações de auxílio à sua elaboração, via de regra mais precisas, tais como:

- normas e especificações de entidades especializadas;
- tabelas de conversão;
- informações técnicas de livros, manuais;
- projetos anteriores (e toda tecnologia envolvida);
- insumos de produção disponíveis: matérias-primas, máquinas, homens (e sua qualificação), energia.

Estas informações devem ser facilmente atualizadas (inclusão, substituição, alteração), tanto em seu conteúdo como no acesso (por palavras-chave, por exemplo).

Por outro lado durante toda a fase de projeto são necessárias informações sobre a produção e a capacidade pro-

ductiva pois o objetivo final do processo é a operacionalização de uma concepção. E vice-versa, grande parte da informação gerada durante o projeto vai ser de grande importância para o bom andamento do processo produtivo. Por exemplo, as funções de planejamento e controle dependem dessas informações.

Além disso, é necessário a informação sobre o andamento do projeto, em termos técnicos. Para tanto deve estar documentada a caracterização dos elementos já projetados (sistemas, subsistemas, componentes, partes), sua descrição tão minuciosa quanto possível e sua integração com os demais elementos.

A idéia de automatização parece estar intrinsecamente associada a uma integração de sistemas de informação de maneira a tornar o projeto e a produção eficientes e eficazes.

Parece lícito assumir que a automatização industrial só vai ter seu potencial totalmente explorado se suportado por um sistema compatível de tratamento da informação e de suporte à decisão.

OS PROCESSOS DECISÓRIOS E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para entendermos o potencial dos Sistemas de Apoio à Decisão no Projeto de Engenharia, devemos procurar caracterizar os processos decisórios dentro da estrutura organizacional.

Utilizando o modelo proposto por Keen e Scott Morton (1978), podemos separar atividades executadas em uma empresa em três categorias: planejamento estratégico, planejamento tático e controle operacional.

O planejamento estratégico é a atividade de determinação dos objetivos da empresa, dos recursos necessários para o alcance destes objetivos e da definição da política a ser seguida na obtenção e uso destes recursos. Esta atividade é típica da alta administração, requerendo uma grande dose de criatividade e capacidade de análise do meio ambiente da empresa.

A segunda categoria é o planejamento tático, responsável pela supervisão da obtenção e uso eficaz e eficiente, dos recursos necessários à execução da política da empresa.

A terceira categoria, controle operacional, tem por objetivo a execução de tarefas específicas pré-determinadas no âmbito do planejamento tático.

Keen e Scott Morton demonstraram que cada uma destas três categorias possui necessidades diversas de informação (fig. 2).

característica da informação	controle operacional	planejamento tático	planejamento estratégico
fonte	interna		externa
nível de agregação	detalhado		agregado
horizonte temporal	histórico		futuro
idade	atual		velha
precisão necessária	alta		baixa
freqüência do uso	alta		baixa

Fig. 2 Necessidades de Informação

Esta distinção da informação envolvida em cada uma das três categorias é essencial para um posicionamento correto do uso do computador como apoio à decisão.

O papel tradicional dos equipamentos de processamento de dados tem sido automatizar os procedimentos operacionais das empresas visando uma melhoria de eficiência, ou seja, redução de custos, agilização do fluxo de informação e racionalização da operação.

Entretanto, o planejamento estratégico e grande parte do planejamento tático não têm recebido apoio por parte dos sistemas computacionais, pois as informações necessárias não existem nos bancos de dados disponíveis.

A idéia de que a empresa poderia ser administrada através de um único banco de dados, contendo informações agregadas e refletindo hierarquicamente todas as atividades da empresa durante determinado período, foi não somente um erro técnico — a tecnologia de bancos de dados ainda não alcançou um nível de eficiência adequada — mas essencialmente um erro conceitual: as decisões estratégicas são baseadas em informações imprecisas, qualitativas e originadas do meio ambiente externo à empresa (Barbosa de Oliveira).

Um sistema que se proponha a auxiliar o tomador de decisão em determinado processo decisório deve possuir um banco de dados definido em função deste processo e não através de um esforço não direcionado de acumular todas as informações que porventura possam ser relevantes.

A segunda dimensão enfocada no modelo de Keen e Scott Morton, classifica as decisões em estruturadas, não estruturadas e semi-estruturadas.

As decisões estruturadas não envolvem diretamente o tomador de decisão, podendo ser totalmente automatizadas através do uso do computador. Este tipo de decisão envolve procedimentos padrões, repetitivos e rotineiros, os quais podem ser aplicados automaticamente sem a necessidade de novas análises.

As decisões são não-estruturadas à medida que elas não se repetem ao longo do tempo, são complexas e irredutíveis a um procedimento padrão. Tais decisões devem ser tratadas heurísticamente, pois não existem algoritmos capazes de produzir automaticamente resultados adequados.

As decisões semi-estruturadas caracterizam situações onde a intuição do tomador de decisão não é suficiente, em virtude da complexidade ou do volume de informações envolvidas e, por outro lado, um modelo computacional também é inadequado pois o problema requer intuição e criatividade.

Nestas circunstâncias, a proposta é desenvolver sistemas computacionais que em conjunto com o tomador de decisão permitam alcançar a eficácia desejada.

A figura 3 resume o modelo teórico de Keen e Scott Morton. Cada célula do quadro define um espaço onde podemos colocar sistemas semelhantes; no exemplo incluímos alguns sistemas relacionados ao projeto de engenharia.

TIPO DE DECISÃO	ATIVIDADE ORGANIZACIONAL			SUPORTE NECESSÁRIO
	controle operacional	planejamento tático	planejamento estratégico	
não-estruturado	Criatividade de design	Contratação de RH de alto nível	Definição de estratégia tecnológica	Intuição humana
semi-estruturado	Escolha de normas técnicas	Escolha de projetos e processos	Escolha de linha de produtos	Sistema de apoio à decisão
estruturada	Detalhamento de características do produto/processo	Acompanhamento de orçamentos	Localização industrial	Sistemas tradicionais de proc. de dados e sist. de inf. gerenc.

Fig. 3 O Modelo de Keen e Scott Morton Aplicado às Atividades de Engenharia

SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO

Os primeiros conceitos relacionados com Sistemas de Apoio à Decisão (SAD), surgiram no início da década de 70 com Scott Morton (1971), e a definição do modelo teórico de SAD em 1978 no trabalho de Keen & Scott Morton (1978).

Uma definição bastante simples e razoavelmente completa, considera SAD como "sistemas computacionais interativos, cujo principal objetivo é dar suporte aos tomadores de decisão, aumentando a eficácia dos processos decisórios semi-estruturados".

Neste contexto, a idéia de SAD está associada a sistemas de computador que permitem o acesso conversacional e interativo a bancos de dados e modelos.

Ao contrário da abordagem tradicional da Pesquisa Operacional — onde o objetivo é substituir o mecanismo

intuitivo de tomada de decisões por técnicas analíticas — a idéia de SAD procura combinar os aspectos formais das decisões, passíveis de representação em um programa de computador, com os processos heurísticos e intuitivos da mente do tomador de decisão. A ênfase está em dar suporte em vez de tentar substituir o tomador de decisão por um sistema computacional.

A preocupação fundamental nos SAD é aumentar a eficácia dos processos decisórios — melhorar a qualidade das decisões — e não simplesmente melhorar a eficiência dos procedimentos operacionais da empresa.

O computador pode desempenhar um papel relevante na tomada de decisões semi-estruturadas, isto é, decisões que não podem ser totalmente automatizadas, requerendo uma combinação de algoritmos e modelos formais com a intuição e visão subjetiva do tomador de decisão.

Existe muita controvérsia com relação a utilização dos termos Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) e Sistemas de Informação Gerencial (SIG).

Sprague (1980), analisou algumas características que diferenciam os dois sistemas, chegando a conclusão que os SAD são uma evolução do conceito de SIG, da mesma forma que os SIG evoluíram a partir do Processamento Eletrônico de Dados (PED).

Segundo este ponto de vista, as características mais relevantes são: o enfoque na informação ou na decisão, os conceitos de eficiência e eficácia, a flexibilidade exigida e o componente tecnologia.

A figura 4 relaciona as principais diferenças segundo estas características e a área de maior impacto do sistema.

No Processamento Eletrônico de Dados, temos:

- uma preocupação maior com relação aos dados, sua armazenagem, processamento e fluxo ao nível operacional;
- o objetivo de aumento da eficiência do processamento de transações;
- uma flexibilidade bastante baixa no manuseio das informações, restringindo-se a emissão de relatórios resumidos;
- a utilização de processamento *batch* com arquivos em fita magnética e linguagens de programação convencionais (COBOL, FORTRAN).

Com relação aos Sistemas de Informação Gerenciais, temos:

- uma preocupação maior com relação a informação utilizada principalmente pelo pessoal de nível médio (planejamento tático);
- o objetivo de aumento de eficiência do processamento de transações;
- uma flexibilidade ainda baixa com relação ao manuseio de informações, também exigindo a existência de um fluxo de informações bem estruturado, apesar de facilitar a emissão de relatórios gerenciais;
- o acesso a banco de dados com uso de linguagens de programação convencionais.

Os sistemas de Apoio à Decisão, por sua vez, tem:

- uma preocupação maior com relação à decisão, normalmente enfocada nos níveis organizacionais mais altos;
- o objetivo de aumento da eficácia do processo decisório;
- a ênfase em flexibilidade, adaptabilidade e resposta rápida, sendo os sistemas iniciados e controlados pelo próprio usuário, adequando-se ao estilo pessoal de tomada de decisão dos mesmos;
- o uso de terminais interativos, bancos de dados, linguagens de alto nível, processamento gráfico e modelos matemáticos.

Sistemas	Áreas de Impacto	Objetivo	Flexibilidade	Tecnologia	Enfoque
PED/SIG	<ul style="list-style-type: none"> ● Decisões estruturadas ● Processamento de transações 	Aumentar a eficiência das operações	<ul style="list-style-type: none"> ● Baixa ● Relatórios pré-definidos ● Não interativo ● Armaz. informs. 	<ul style="list-style-type: none"> ● proces. <i>batch</i> ● arq. em fita/Bancos de Dados ● Linguagens convencionais 	Dados e informação
SAD	Suporte a decisões semi-estruturadas	Aumentar a eficácia do processo decisório.	<ul style="list-style-type: none"> ● Alta ● Relat. c/ formatos livres ● Interativo Gerar inf. ● Simulação 	<ul style="list-style-type: none"> ● Terminais interativos ● Bcos de dados ● Mod. matemat. ● Linguagem de alto nível (APL, LISP) ● Proc. gráfico 	Decisão

Fig. 4 - Principais Diferenças entre SAD e PED/SIG

METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DE SAD

A Implantação do SAD

Os SAD devem ser vistos como serviços, e não como produtos desenvolvidos e entregues ao usuário final, caso dos sistemas tradicionais de processamento eletrônico de dados e sistemas de informação gerencial.

Como os SAD enfatizam o suporte aos problemas decisórios semi-estruturados, estes sistemas devem ser essencialmente evolutivos. Mesmo após a entrada em operação do SAD, o construtor do sistema deverá continuar sua atividade, fazendo com que o sistema evolua à medida que o usuário modifica sua visão do problema e aprende a utilizar todos os recursos ao seu dispor.

Segundo Keen e Gambino (1980), um SAD é uma estratégia de desenvolvimento adaptativa, aplicada apenas a situação onde o sistema "final" não pode ser pré-definido, mas deve evoluir através da interação entre usuário, sistema e construtor do SAD.

A flexibilidade necessária ao SAD torna a abordagem tradicional do ciclo de vida do desenvolvimento de sistemas totalmente inadequada.

No SAD, as quatro fases do processo de desenvolvimento de sistemas — análise, projeto, desenvolvimento e implantação — são combinadas em um único passo, o qual é repetido iterativamente (Fig. 5)

A idéia é desenvolver o mais cedo possível, na fase de projeto, um modelo simplificado do SAD e torná-lo disponível ao usuário, para que ele possa experimentá-lo, possibilitando a obtenção de resultados imediatos.

Após um certo período de tempo, o sistema é avaliado, modificado e expandido, enfatizando a interação usuário-sistema-construtor do SAD. Este ciclo é repetido, efetivando o processo adaptativo e evolutivo do desenvolvimento do SAD. Desta forma, o SAD ajuda o tomador de decisão na conceituação do problema, não esperando que o mesmo seja capaz de descrever o processo de tomada de decisão antes que o sistema esteja constituído.

Tais idéias não são totalmente novas, visto que a longo prazo a maioria dos sistemas de computador são adaptativos. Contudo, quando o ciclo de vida do sistema é diminuído de 3 a 5 anos para 3 a 5 meses, há implicações significativas no processo.

É importante notar que, como decorrência desta abordagem, o desenvolvimento do SAD é extremamente dependente do usuário. E portanto, apenas um usuário imaginativo, e envolvido no processo, permite a efetiva evolução do SAD.

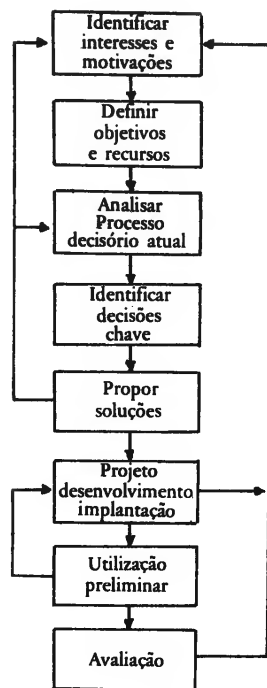


Fig. 5 O Ciclo de Vida do SAD

Aspectos Práticos na Implantação do SAD

Uma coisa é a teorização; outra é a prática. Por isso é muito importante entender os aspectos organizacionais que favorecem ou não a implantação de SAD.

Por outro lado, a análise tem que ser comparativa. A idéia do SIG traz implícita a figura do superplanejador, que consegue criar um sistema que estrutura os processos de decisão.

As premissas sobre o comportamento humano nas organizações subjacentes a essa proposta são bastante questionáveis e, como não poderia deixar de ser, mesmo que não houvesse problemas de caráter técnico para a montagem do sistema, parece lícito assumir que haveria uma resistência e um desinteresse "natural" para usar o sistema, já que ele:

- desconsidera a importância dos conhecimentos de cada pessoa participante do esquema;
- de uma certa forma, (abertamente ou não) busca apropriar para a empresa, formalizando, os conhecimentos e informações próprias das pessoas;
- requer que os tomadores de decisão mudem a sua sistemática de tomada de decisões para poderem utilizar o SIG.

A estratégia implícita na montagem do SAD reverte essa tendência: o sistema é oferecido ao tomador de decisões que pode usá-lo do modo que melhor lhe convier. A idéia da adaptação do homem ao sistema é substituída pela da disposição da máquina ao serviço do homem.

Não obstante, não se deve colocar que a evolução do esquema seja aleatória: Uma série de conseqüências de caráter organizacional e comportamental são esperadas em função do próprio uso do sistema. Muito embora cada pessoa possa criar o seu próprio sistema, parece lícito admitir que essa criação é muito função do leque de alternativas oferecidas à pessoa. Por exemplo, se são oferecidos determinados tipos de programas, as pessoas vão, com tempo passar a dominar o uso de tais programas.

Por outro lado, a própria existência do sistema vai

obrigar as pessoas a se organizarem e a organizarem as suas informações de forma a trabalhar eficientemente com o sistema.

Há, assim, todo um campo de trabalho para que se possa, concretamente, organizar determinados tipos de atividade, como a engenharia, que até a algum tempo atrás eram consideradas inorganizáveis.

UM EXEMPLO DE APLICAÇÃO: O NORTEC

O CNEC - Consórcio Nacional de Engenheiros Consultores - é uma empresa de engenharia que tem se preocupado em desenvolver tecnologia também no sentido de aumentar a produtividade interna.

Com este espírito está em desenvolvimento um sistema computacional intitulado NORTEC - Sistema de Armazenagem e Recuperação de Normas Técnicas.

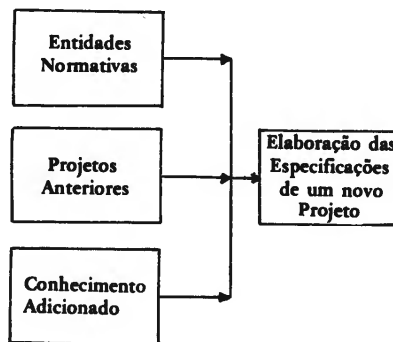
O módulo inicial está sendo implantado na Superintendência de Edificações, no que se refere a normas de construção. Dada suas características é possível a expansão imediata do sistema a outras áreas da empresa.

Caracterização do Problema

Como dito anteriormente, é parte integrante de um projeto executivo as normas e especificações de implantação ou construção.

Na especificação de normas para um novo projeto é feita uma pesquisa das normas disponíveis, emitidas por entidades especializadas (DNER, DERSA etc) ou elaboradas internamente pela própria empresa, em projetos anteriores.

Estas normas são adaptadas, obtendo-se assim uma norma específica para o projeto em questão:



Este processo, feito de maneira quase que artesanal, implica alguns problemas, no que tange ao arquivamento do disponível, à recuperação posterior e à adaptação às condições específicas do novo projeto.

Nem sempre tudo que é criado ou pesquisado é arquivado, devido à dinâmica do trabalho e eventual falta de sistematização. E nem tudo que é "guardado" é acessível: é necessário que o material esteja organizado, catalogado e com chaves de acesso adequadas.

Obtidos os textos emitidos pelas entidades e de projetos anteriores, surge o último foco de ineficiência do processo: a edição dos textos, etapa em que são compatibilizados os diversos textos pesquisados e adicionados aspectos específicos do projeto em questão. Nesta etapa utiliza-se a "colagem" de parágrafos das várias fontes. O trabalho datilográfico é bastante intenso.

O Sistema Proposto

O objetivo básico do sistema NORTEC é facilitar e organizar o armazenamento, acesso e atualização das normas técnicas disponíveis.

Dadas as características do problema o sistema é evolutivo e adaptativo, a partir de uma estrutura básica implantada em computador e em um editor de textos (processador de palavras).

O processo de busca às normas desejadas é feito através de pesquisa cruzada em computador.

A cada norma é associada um conjunto de atributos: entidade expedidora, grupo de serviço (ex. terraplenagem, pavimentação) e palavras-chave. Cada norma é associada a apenas uma entidade e grupo de serviço, mas pode estar relacionada a várias palavras-chave.

Como saída da pesquisa cruzada, obtém-se a indicação do conjunto de normas que satisfazem os atributos digitados, sua localização física (biblioteca, editor de textos ou outro local) e comentários sobre cada norma. Estes comentários dizem respeito à sua qualidade, projetos em que foi aplicada etc. e são frutos da experiência de quem já analisou a referida norma em projetos anteriores.

Acesso

- Entidade e/ou

Informação Obtida

- nome da norma

- Grupo de serviço e/ou
- Palavra (s)-chave
- localização física do texto
- comentários gerais

A partir da análise dos comentários associados às normas pesquisadas o usuário decide sobre a conveniência de acesso ao texto da norma.

Normas de utilização freqüentemente estarão gravadas em disco num processador de palavras. Desta forma é feita a edição do texto final.

A Definição do Conteúdo do Sistema

Montada esta estrutura básica, a definição do conteúdo do sistema e sua manutenção é feita totalmente pelo usuário.

Desta maneira o usuário tem a liberdade de incluir, substituir ou excluir normas, entidades, grupos de serviço e palavras-chave. Este tipo de alteração é bastante simples de ser feito, não se necessitando, portanto, da figura do analista de sistemas para efetuar as alterações.

Estimula-se assim o usuário a iniciar o "recheio" da estrutura a partir de suas necessidades reais e das informações disponíveis. Há também o estímulo ao trabalho organizado, à medida que as informações geradas vão sendo relacionadas de maneira lógica.

BIBLIOGRAFIA

- (1) SABATO, J. & McKenzie - *Tecnologia e estrutura produtiva*, Publicações IPT, nº 10, 1981.
- (2) WOODSON, T.T. - *Introduction to engineering design*, N.Y., McGraw-Hill, 1966.
- (3) ASIMOW, M. - *Introdução ao Projeto de engenharia*, São Paulo, Editora Mestre Jou, 1968.
- (4) KEEN, P.G.W. & Scott Morton, M.S. - *Decision support systems: an organization perspective*, Addison-Wesley, Reading, 1978.
- (5) SCOTT MORTON, M.S. - *Management decision Systems: computer based support for decision making*, Division of Research, Harvard University, Cambridge, Mass., 1971.
- (6) SPRAGUE JR., R.H. - *A framework for the development of decision support systems*, MIS Quarterly, Dec. 1980.
- (7) KEEN & GAMBINO - *Building a decision support system: the mythical manmonth revisited*, CISR nº 57, Sloan WP nº 1132-80, May/1980.
- (8) Sistemas de suportes de decisões: o novo papel dos computadores nas instituições financeiras. *XI Congresso Nacional de Processamento de Dados* - Seminário Automação nos Bancos, Antonio Carlos Barbosa de Oliveira.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO JAPÃO*

Patrícia Amélia Tomei**

SÍNTESE

O artigo descreve características da administração de Recursos Humanos no Japão.

Para tanto serão apresentadas algumas informações gerais sobre o modelo de administração japonesa e informações específicas na área de recursos humanos que incluem: sistema de emprego vitalício, treinamento empresarial, sistema de promoções e aposentadoria, problemas de demissão e afastamentos temporários, estrutura salarial, sindicatos e relações industriais.

INTRODUÇÃO

Este trabalho visa descrever características da administração de Recursos Humanos, sistema de emprego, estrutura salarial e relações de trabalho no Japão, com o duplo objetivo de:

- fornecer informações que ajudem na compreensão deste estilo de administração, e,
- abrir perspectivas para futuros estudos de modelos comparativos Brasil-Japão e/ou adaptações deste modelo em outros contextos.

Portanto, foge ao escopo deste artigo qualquer análise qualitativa destas informações, já que não se pretende fazer uma “campanha propaganda” do modelo japonês (tão em moda por sinal...) e/ou inferir conclusões como: “a arrancada desenvolvimentista do Japão resulta deste modelo de administração de recursos humanos”, ou, “como extrair o melhor das técnicas empresariais japonesas adaptando-as à cultura ocidental”

Assim sendo, este artigo, será composto de três partes: a primeira introdutória, com algumas informações sobre o modelo japonês, a segunda com informações específicas em administração de recursos humanos no Japão, e, a última parte com algumas conclusões sobre o estilo de administração de recursos humanos no Japão.

O MODELO JAPONÊS E O PAPEL DO TRABALHO NO CRESCIMENTO ECONÔMICO DO PAÍS.

O passado feudal japonês, deixou ao país uma herança onde, embora se caracterize a diminuição da importância do feudo e da aldeia, conservou a importância de fazer parte de um grupo ou de uma entidade coletiva.

A *unidade coletiva* é central na vida japonesa: é a entidade econômica, política e social básica — e não o indivíduo. O bem-estar do indivíduo está ligado ao do grupo, geralmente no trabalho, na vida social, na velhice, na ajuda em necessidades. A lealdade ao grupo e ao líder como representante do grupo é muitíssimo acentuada neste modelo, quando comparado ao modelo ocidental.

Dentro das organizações japonesas, esta realidade se reflete na sua *estrutura formal* onde uma divisão por unidades

prevalece sobre uma divisão por cargos encontrada no modelo ocidental. Uma unidade — seja ela uma seção, um grupo de trabalho, um departamento ou uma divisão — é a chave da organização japonesa, não só nos organogramas formais, como também na opinião e nas perspectivas da direção. As tarefas são vistas como executadas por grupos e não por indivíduos. Consequentemente, as incumbências individuais são vagas, e não existem descrições de tarefas ou manuais de organização, geralmente encontrados nas empresas de modelo ocidental.

A falta de especificidade de trabalho e de responsabilidade individual nas organizações orientais, contrasta muito com o modo preciso de colocar as pessoas numa hierarquia de *status*. As relações hierárquicas da empresa japonesa, são claras e fortes, indicando a quem se deve obediência e respeito, e de quem se pode esperar certas coisas. A *idade* e a *antiguidade* são determinantes básicos de *status*. Consequentemente, as pessoas têm de ser promovidas com o tempo, o que cria a necessidade de um grande número de cargos de nível mais elevado.

Quanto à *estrutura informal*, mais uma vez a organização oriental assume uma forma peculiar. A organização informal japonesa, chama-se *babatsu* e se baseia num aspecto comum a todos os membros, como a cidade natal, formação pela mesma universidade etc., e diversamente das organizações informais do modelo ocidental, principalmente do americano, geralmente pequenas e baseadas em relações diretas; o *babatsu* pode ser muito grande, tendo membros em muitos departamentos e em muitos níveis hierárquicos.

Neste contexto, também variam as noções de autoridade e hierarquia, quando comparadas com as tradições ocidentais. Quando se fala sobre o processo decisório no Japão (1), verifica que os administradores orientais acreditam que qualquer mudança e iniciativa dentro de uma organização deveria ser originada daqueles que estão mais próximos do problema. Por isto, aguardam que a sugestão de mudança venha de seus subalternos. O executivo japonês não se sente obrigado a ser tomador de decisões, e, também não se sente obrigado a ser ele o observador de novas fronteiras para a sua companhia. Seu papel de chefe está claramente definido, mas seu papel no processo de decisão é muito diferente do de outras pessoas na organização. Para o ocidental toda a ênfase do processo decisório recai na resposta à questão, desenvolvendo enfoques sistemáticos de modo a obter-se uma resposta. Para os japoneses, o elemento importante para se tomar qualquer decisão é definir a questão. O processo tradicional japonês de primeiramente definir a questão deixando para mais tarde a resposta à questão (o que o ocidental chama de tomada de decisão) se chama de *sistema ringui*. Este sistema, ainda bastante empregado nas grandes corporações japonesas públicas e particulares,

* Agradeço aos professores Lindolfo G. Albuquerque, Maria Tereza Leme Fleury, Rosa Maria Fischer Ferreira e John Lauwrench French (professor visitante) da FEA-USP pelas contribuições e comentários sobre o tema, em disciplinas de doutoramento da Universidade de São Paulo.

** Professora da PUC-RJ (Departamento de Administração).

baseia-se na preparação de um documento elaborado pelos escalões inferiores, que vai sendo sucessivamente aprovado pelos superiores, até receber o carimbo do presidente da companhia. A iniciativa de elaborar este documento, chamado *ringisho* deve necessariamente partir de pessoas diretamente interessadas no assunto, e sempre de baixo para cima.

Assim sendo, há relação de interdependência entre o superior e o subordinado. A autoridade do superior é bastante limitada, pois quando o superior se vê compelido a tomar a decisão, ele freqüentemente faz isto baseado nas recomendações de seus subordinados.

Naturalmente, estes aspectos gerais refletem-se em sentimentos mais específicos dos trabalhadores japoneses com relação ao trabalho.

Segundo dados de uma pesquisa de opinião do Ministério do Trabalho (Notícias do Japão, 1982) observa-se que o número de empregados que sentem o trabalho como um dever humano está diminuindo, enquanto que comentários como "o trabalho é apenas uma parte da vida" ou "eu aprecio meu trabalho mas o repouso e a recreação são também necessários" estão sendo ouvidos com maior freqüência.

Esta mesma pesquisa, coloca também que ainda no que diz respeito à percepção do papel do trabalho na vida é possível a seguinte comparação: quando um trabalhador num país é questionado sobre seu trabalho, ele responde "eu sou motorista" ou algo semelhante; enquanto que no Japão a resposta é "eu trabalho para esta ou aquela companhia". Esta atitude tem suas raízes no contexto histórico e social japonês, que pode ser resumido no termo *shudan-shugi* (coletivismo de grupo). Este espírito de grupo se manifesta em expressões como *kigyo ikka* (uma empresa, uma família), *miuchi* (pessoa que está dentro de uma organização ou sociedade) ou *uchi no kaisha* (minha companhia no sentido de ser "meu grupo").

Na Europa e em grau menor na América, há classes sociais tradicionais, características da formação histórica e cultural de cada país. No Japão há um clima sociológico particular pelo qual o caminho para posições executivas não está fechado e onde existem oportunidades para mobilidade individual.

Neste contexto, o papel do trabalho no crescimento econômico do País, é confirmado na elaboração das diretrizes do Ministério do Comércio Internacional e da Indústria do Japão (MITI) para década de oitenta Jetro News, 1980, quando, após explicitar os seus objetivos e as políticas a serem alcançadas a longo prazo é dito: "as autoridades do MITI acreditam que o Japão conseguirá resolver os seus problemas, pois conta com a operosidade do povo, um alto padrão de educação, uma reduzida diferenciação de rendas e relações trabalhistas relativamente estáveis"

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO JAPÃO

Práticas de Pessoal: Características do Sistema de Emprego e Bem-Estar no Trabalho

O Sistema de emprego praticado pela companhia japonesa pode ser caracterizado principalmente por sua garantia de *emprego vitalício*, que origina-se de uma compreensão tática entre patrão e empregado de que o empregado desde que passe a trabalhar numa companhia, nela permanecerá até a idade de se aposentar. A companhia, por seu turno, não despeja o empregado (exceto devido a circunstâncias extremas) até

que ele atinja a idade da aposentadoria. Esta idade correspondia tradicionalmente a 55 anos, mas atualmente a maioria das grandes corporações japonesas estenderam-na para 60 anos, política esta que, segundo a opinião do diretor da Agência Econômica de Planejamento do Ministério Japonês, Takao Sasaki (Sumitomo, 1982) deve ser universalizada para todas as empresas segundo os objetivos dos sindicatos e do Governo.

Este emprego vitalício não significa necessariamente emprego na mesma empresa. No caso dos "colarinhos brancos" (*white collars*) por exemplo, a empresa proporciona emprego em outras companhias, para os que se aposentam, freqüentemente numa subsidiária. Embora não exista data de aposentadoria fixa para burocratas, quando estes chegam em torno de 50 ou 55 anos, a seção de pessoal aloca-os em indústrias privadas. Isto reflete a implementação da política de emprego vitalício no sentido amplo do termo.

Este sistema de emprego apresenta tanto vantagens como desvantagens.

Por um lado proporciona forte estabilidade de emprego, enquanto por outro conduz freqüentemente à rigidez indesejável. Sente-se geralmente que a estabilidade é mais favorável aos empregados, enquanto que a rigidez é uma desvantagem para o patrão; particularmente em épocas de recesso.

O sistema de emprego vitalício no Japão é instrumental na implantação de senso de lealdade corporativa nos funcionários além de servir como uma garantia contra uma futura escassez de mão-de-obra. O vínculo empregatício estabelecido origina uma relação moral entre o trabalhador e o empresário.

Esta relação, altamente valorizada por ambas as partes, é uma parte integral do mundo econômico japonês, e mesmo da sociedade japonesa no sentido amplo. Graças a este sistema, o empregado sente que pode confiar na companhia, e, ao mesmo tempo tem um senso elevado de participação e identidade na empresa.

Justamente por isto, a estabilidade do sistema permite ao patrão confiar na continuidade do trabalho e na cooperação dos empregados. O sistema encoraja também cada membro a dar alta prioridade à formação de seu sucessor.

O sistema tem, entretanto, reduzido drasticamente a flexibilidade do mercado de trabalho, criando uma distinção evidente entre uma força de trabalho móvel e uma permanente. O último grupo constitui o núcleo da força de trabalho para a indústria enquanto a força de trabalho móvel é considerada apenas uma força secundária ou terciária, e, mesmo sob certas circunstâncias, indesejável. Isto tende a criar um caráter especial para o controle do emprego.

Primeiramente, esta distinção dá origem a um conceito de "empregados regulares". Estes referem-se a diplomados contratados em ginásios de primeiro e segundo graus, bem como em Universidades e em outros estabelecimentos de ensino superior, em abril, imediatamente após o fim de cada ano letivo. Naturalmente estes novos empregados nunca trabalharão para qualquer outra companhia antes, nem eram trabalhadores autônomos. Em outras palavras, sem currículo profissional. Estes empregados regulares integram a força de trabalho central da companhia tendência que se torna ainda mais forte quando analisamos empresas maiores. Isto é, quanto maior a companhia mais ela depende de empregados regulares e mais importante se torna este influxo anual de novos rostos.

Os empregados não contratados nesta época fixa do ano são considerados "empregados não regulares". Estes não são diplomados recentes de escolas e podem ter sido empregados anteriormente por outras companhias ou trabalhado

como autônomos exercendo atividades próprias e podem também incluir empregados do setor agrícola.

Além destes dois grupos há também empregados temporários (frequentemente contratados durante cerca de dois meses) e trabalhadores provisórios que podem ser empregados durante períodos de até seis meses ou mais. Há que notar que a recente escassez de mão-de-obra tendeu a reduzir as classes de empregados não regulares e temporários enquanto faz aumentar o número dos empregados regulares.

A maior parte das políticas de emprego da empresa visa tão somente os empregados regulares, concentrando-se na contratação de recém diplomados. O sucesso ou fracasso da concorrência anual para a admissão de novos empregados são assim decididos sempre em abril. Durante a década passada esta concorrência tornou-se, a cada ano, mais feroz e os contratos de trabalho eram frequentemente firmados dez meses ou mesmo um ano antes da diplomação escolar do indivíduo. O enorme empenho das empresas foi criticado particularmente porque interferia nos últimos meses na educação do estudante; embora a situação tenha sido de algum modo aliviada recentemente através de acordos entre a direção das indústrias e autoridades escolares, com a participação dos ministros do trabalho e educação.

Associada a este sistema de emprego vitalício outra característica das práticas de pessoal no Japão é a disponibilidade de benefícios de bem-estar (*). Estes benefícios são compostos do sistema nacional de seguro pessoal, e de medidas de bem-estar adotadas por cada empregador. Como o sistema de seguro social japonês está ainda mais ou menos em sua infância, o bem-estar proporcionado pelo patrão é extremamente importante. As medidas de bem-estar introduzidas pela iniciativa privada, têm sido influenciadas extraordinariamente pelas transformações tecnológicas produzidas pelo rápido crescimento econômico do Japão após a guerra. A racionalização através do aperfeiçoamento técnico, mudou as formas de trabalho fazendo aumentar o número das funções simples e mais ou menos passivas. O fato ensejou em maior ênfase nas medidas de bem-estar psicológicas tais como atividades orientadoras culturais, esportivas e recreativas e atenção às relações humanas.

QUADRO 1
Instalações de Bem-estar

	Número de instalações	Capacidade de acomodação (pessoas)
Instituições de assistência pública	344	21.999
Instalações de bem-estar para mães com filhos menores	69	1.758
Instalações de bem-estar infantil	30.967	2.177.823
das quais berçários-dia	21.381	2.075.374
Instalações para retardados mentais	635	42.756
Instalações para portadores de defeitos físicos	484	22.934
Instalações de bem-estar feminino	59	2.181
Instalações de bem-estar de idosos	3.056	153.730
Outras instalações de bem-estar social	4.547	20.644
TOTAL	40.161	2.443.825

Fonte: Ministério da Saúde e Bem-estar, out. 1979, *Notícias do Japão*, 1979.

(*) O Quadro 1 ilustra quantitativamente os benefícios desta prática de pessoal, em outubro de 1979.

* Os Quadros 2 e 3 ilustram quantitativamente os benefícios desta prática de pessoal em março de 1980.

Além disto, a concentração da população nas áreas urbanas, causada pelo crescimento econômico, agravou as condições de moradia e, assim, as habitações proporcionadas pela empresa, aliadas pelos projetos habitacionais do governo, tornaram-se extraordinariamente importantes. Mais ainda, o considerável aumento dos salários e a expansão do sistema do seguro social, ajudaram a elevar o padrão da vida do empregado a um grau notável nos últimos anos. O fato por sua vez gerou a necessidade de reexame das medidas de assistência à subsistência que desempenham um papel comparativamente importante nos benefícios do trabalhador.

Para compreender a natureza dos programas de bem-estar no Japão, algum conhecimento sobre os antecedentes do atual sistema de seguro social será útil.

Desde 1961 os sistemas de seguros e pensões nacionais foram criados nos campos de assistência médica da concessão de pensões. Em 1972, um sistema de auxílio aos filhos menores era também iniciado, expandindo deste modo, a cobertura proporcionada pelo sistema de seguro social. Os principais tipos de seguros concedidos aos empregados das empresas privadas são: saúde, pensão, seguro contra desemprego e seguro por acidentes. *

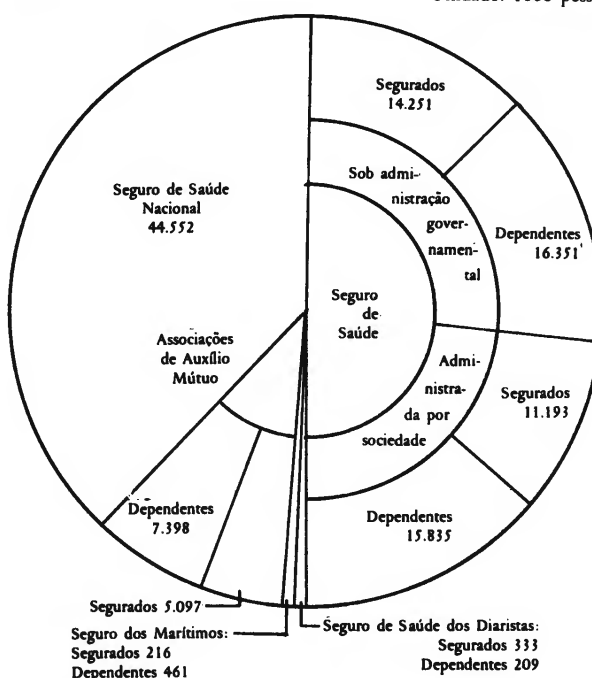
O seguro de saúde protege o trabalhador e sua família contra despesas causadas por doenças, lesões, mortes ou partos.

Os seguintes tipos de benefícios são oferecidos: assistência médica, auxílio por lesões, despesas de parto, auxílio maternidade, auxílio para cuidados com filhos menores e outras assistências médicas familiares (70% pago pelo seguro e o restante pago pelo segurado), e pagamento de despesas médicas especiais da família, quando as despesas reais excedem um certo montante.

QUADRO 2
Nº de segurados pelo plano de
Seguro de Saúde em 31/03/80

Número total: 115.896

Unidade: 1000 pessoas



Nota: As cifras das Associações de Auxílio Mútuo são relativas a 31/3/79.
Fonte: *Notícias do Japão*, 1980.

Há dois tipos de seguro de saúde, um controlado pelas sociedades de seguro, outro, pelo Governo. Às empresas com

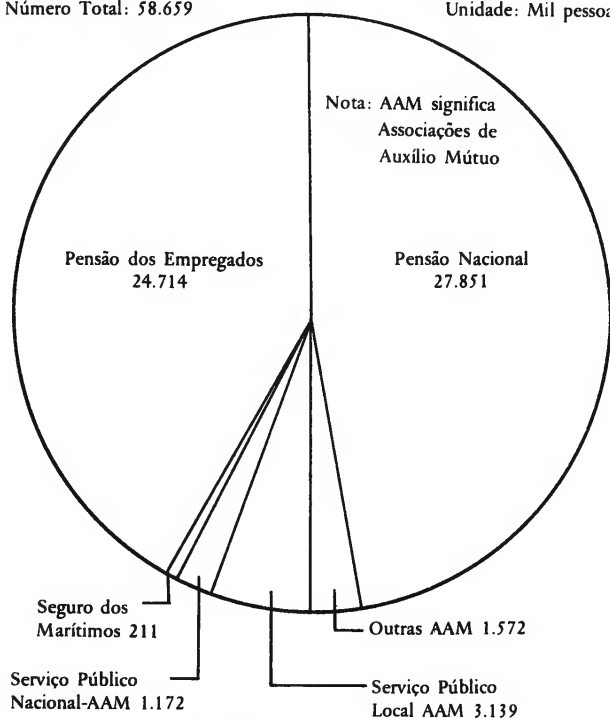
1000 empregados ou mais, é permitido criar suas próprias seguradoras, e neste caso, a taxa de prêmio é decidida pelos regulamentos da seguradora de modo a situar-se nos limites de quatro a nove por cento da renda mensal padrão. O pagamento do prêmio geralmente é partilhado entre o empregador e o empregado, numa base de cinquenta por cento para cada um, mas os regulamentos da seguradora, podem estipular que mais da metade do prêmio seja pago pelo patrão.

É também possível a concessão de benefícios acima do mínimo legal, desde que os recursos financeiros assim o permitam.

QUADRO 3
Nº de segurados nos planos de Pensão em 31/03/80

Número Total: 58.659

Unidade: Mil pessoas



Fonte: Notícias do Japão, 1980

Os empregados não segurados em sociedade de seguro são cobertos pelo seguro de saúde governamental. Seu prêmio corresponde a 7,2% de renda mensal padrão, igualmente partilhado meio a meio entre empregador e empregado. Em ambos os sistemas o valor do prêmio é calculado multiplicando o percentual pelo salário mensal padrão do segurado.

Além de pagar os benefícios do seguro, ambos os sistemas possuem ou, administram hospitais, clínicas, casas de repouso e unidades móveis de exame médico.

O seguro de pensão de bem-estar foi instituído para segurar o bem-estar dos trabalhadores e, suas famílias através do pagamento de benefícios, em caso de velhice, doença ou morte. Os benefícios são divididos em: pensão para idosos, pensão cumulativa para idosos, seguros por acidente, auxílio por acidente, pensão à família sobrevivente, auxílio por afastamento etc.

A maior parte deste seguro é constituída para a pensão de idosos, freqüentemente chamada "pensão dos 50.000 ienes. O valor do benefício é composto de uma importância básica acrescida de quantias adicionais.

Relacionado com o sistema de bem-estar há um sistema de pensão coordenado: o fundo de bem-estar. Por este plano, parte dos fundos para pensão para idosos, fica sob controle individual de cada empresa.

O empregador acrescenta então uma importância suplementar para estabelecer um fundo para o bem-estar do trabalhador. Este fundo pode ser estabelecido por acordo, entre uma companhia com 1000 empregados ou mais, e seus empregados, com a condição da empresa adicionar um montante suplementar de cerca de 30% dos fundos de pensão existentes. Neste caso, os prêmios do seguro não precisam ser pagos ao governo.

Quanto ao seguro por desemprego, os benefícios pretendem assegurar o bem-estar dos empregados e suas famílias durante períodos em que o trabalhador está apto e desejoso de trabalhar, mas está desempregado involuntariamente. Por estes vários tipos de programas de bem-estar os empregados estão normalmente qualificados a receber o seguro contra desemprego, benefícios por lesões, auxílio para ensino técnico e habitação, auxílio para famílias etc.

QUADRO 4
Comparação Internacional dos Padrões Pensionários em Casos de Velhice

País	Pensão mensal	Padrão pensionário (proporção com relação ao salário médio nas indústrias manufatureiras)
Japão (set. 1980) (Seguro de Pensão dos Empregados)	100.812 ienes	44.3%
França (jul. 1977) (Esquema Geral)	47.223 ienes	34.5%
Reino Unido (nov. 1979) (Seguro Nacional-componente básico)	75.381 ienes	44.0%
Suécia (fev. 1980) (Seguro Nacional AFP)	95.083 ienes	43.6%
Estados Unidos (dez. 1979) (Seguro por velhice, invalidez e sobrevivência)	97.005 ienes	40.9%
Rep. Fed. da Alemanha (jan. 1980) (Média do Seguro de Pensão de Assalariados)	107.885 ienes	42.6%

Fontes: Ministério da Saúde e do Bem-estar, Notícias do Japão, 1980.

Notas: 1. Salário no Japão é a média anual de renda em dinheiro (inclusive abonos) dos trabalhadores nas indústrias manufatureiras que empregam mais de 30 trabalhadores publicada na "Pesquisa Mensal Trabalhista", Ministério do Trabalho. Os salários em outros países foram retirados do "Relatório Mensal sobre Trabalho Ultramarino e Economia", Ministério do Trabalho.

2. A conversão em ienes japoneses é baseada na média anual de taxas de conversão publicada em "Estatísticas Financeiras Internacionais" do FMI.

O mais importante deles, é naturalmente o seguro contra desemprego. Os benefícios geralmente equivalem a 60% do salário mensal, com a duração dos mesmos dependendo do tempo de contribuição do empregado para o plano. A taxa do prêmio é de 1,3% dividido igualmente meio a meio entre patrão e empregado.

O seguro por acidente no trabalho, foi estabelecido para indenizar os trabalhadores e suas famílias por lesão, doença, invalidez e morte devido a causas ocupacionais, e administrar instalações de seguro necessárias ao bem-estar do empregado.

Sob seguro de acidentes de trabalho, estão incluídos: benefícios de assistência médica, indenização sem obrigação, indenização por acidente, indenização ao sobrevivente, auxílio funeral, e indenização por doença de período longo.

As várias instalações administradas pelo sistema incluem hospitais para acidentes no trabalho, instalações para reabilitação, casas de repouso, facilidade para pagamento de fundos e outros.

Os prêmios de seguro são pagos pelos empregadores com o percentual decidido de acordo com o nível de risco de acidente no trabalho da empresa. Nível este baseado no sistema de mérito, que analisa o número de acidentes no trabalho ocorrido nos últimos três anos. Os benefícios deste sistema são também pagos em casos de acidentes, durante a ida ou volta do local de trabalho.

As medidas de bem-estar proporcionadas pela empresa completam o sistema governamental no Japão. Há dois tipos: o estatutário e não estatutário. O primeiro tipo refere-se ao prêmio pago pelos empregadores como parte de sua participação em programas de seguro social, como seguro de saúde, de pensão, de bem-estar, seguro contra o desemprego, e outros.

O segundo tipo, o bem-estar não estatutário, refere-se a medidas voluntárias adotadas pelas companhias que cobrem principalmente: habitação, assistência médica, assistência para despesas de subsistência, facilidades de crédito para ajuda mútua e culturais, esportes e atividades recreativas, e facilidades.

A disponibilidade de tais serviços e facilidades, depende do porte da companhia. Em geral, em companhias de grande porte é maior o âmbito das facilidades oferecidas, relacionadas principalmente às áreas de habitação familiar, exames médicos para adultos, casa de repouso, clubes culturais, clubes atléticos, benefícios adicionais em acidentes de trabalho e seguro de saúde suplementar.

Treinamento na empresa japonesa

O treinamento vocacional dos empregados tem sido tradicionalmente promovido pela companhia onde trabalham. Nos meados da década de setenta, entretanto, a legislação de treinamento vocacional japonês deu origem ao estabelecimento de 447 centros e escolas de treinamento profissional (com uma capacidade total de 250.000 treinandos) por todo o país.

Estas instituições foram criadas com o intuito de aumentar a disponibilidade total de treinamento vocacional público, não obstante o fato de que na maioria das empresas todo o treinamento profissional é ministrado no próprio local de trabalho.

De acordo com um estudo sobre treinamento vocacional realizado pelo Ministério do Trabalho japonês em 1973 (Notícias do Japão, 1974), 80,4% de todas as empresas promovem o treinamento de seus empregados no próprio local onde trabalham. Conforme a classe dos empregados o treinamento é proporcionado aos novos empregados regulares em

75,5% de todas as empresas, a empregados não regulares em 52,7%, aos empregados de médio escalão em 64,9%, ao corpo administrativo e diretor em 55,7% e aos chefes e supervisores em 50,6%. Estes números reforçam a observação acima, isto é, os novos empregados (recém-diplomados) constituem o principal objetivo de qualquer programa de treinamento da companhia.

Se classificarmos as firmas que proporcionam treinamento profissional interno de acordo com o seu porte, segundo a mesma fonte de dados temos os seguintes resultados. Apenas 48,7% de todas as empresas com 30-100 empregados oferecem tal treinamento enquanto que o número eleva-se para 75% no grupo com 100 a 300 empregados, e salta para 96,7% entre as firmas com 1.000 a 5.000 empregados. Cada empresa no Japão com mais 5.000 empregados oferece um programa de treinamento vocacional. É assim óbvio que embora a maioria das companhias enfatize o treinamento no próprio local de trabalho, este fenômeno é mais pronunciado em empresas de grande porte. O treinamento vocacional necessário nas firmas de pequeno e médio porte depende em maior extensão dos centros cooperativos estabelecidos com ou sem a ajuda governamental.

Neste sentido é interessante observar que para gerenciar o desenvolvimento das pequenas e médias empresas japonesas são inúmeros os órgãos de apoio tanto na área privada quanto na área governamental. (2)

O treinamento dentro da empresa foi desenvolvido no Japão nas suas proporções atuais porque é tão necessário à produtividade de cada firma e ao controle administrativo. Assumiu a forma de treinamento interno porque este demonstrou ser o mais eficaz dos treinamentos para as empresas. No Japão não há tradição de contratos de treinamento e ao contrário do que acontece em geral na Europa Ocidental, as firmas contratam diplomados com treinamento acadêmico mas sem habilidade vocacional. A companhia precisa realizar a tarefa de adaptar o empregado às suas necessidades em suas próprias instalações. Isto ocorre principalmente através do treinamento no trabalho. A esperada elevação contínua da técnica do treinamento é refletida nos sistemas de antiguidade empregado pelo patrão.

A característica principal deste sistema é a de que trabalhadores potencialmente habilitados, contratados como empregados regulares, recebem treinamento no trabalho e são influenciados diretamente pelo ambiente de negócios que os cerca, ficando assim embebidos das tradições e do espírito da empresa.

Treinamento contínuo é ao mesmo tempo componente e objetivo do sistema de emprego vitalício japonês. Este sistema sem uma política de treinamento estagnaria, e, de forma recíproca, o treinamento sem uma perspectiva de longo prazo não permitiria às organizações obter um retorno nos investimentos de treinamento.

O processo de rotatividade de cargos dentro da organização caracteriza o sistema de treinamento japonês e operacionaliza seu propósito de oferecer aos funcionários uma ampla experiência e visão abrangente da organização. Neste modelo, diferentemente do que ocorre no modelo ocidental todos os funcionários de um nível específico aprendem as tarefas deste nível, facilitando não só a compreensão de toda a organização, como as relações interpessoais, a coordenação e a cooperação.

Também de forma diversa do que ocorre no ocidente onde o treinamento é específico e enfatiza a aquisição de novas competências, funcionários japoneses não esperam um incremento financeiro associado ao treinamento adicional. Deste

modo, pode-se concluir que o sistema de treinamento no local de trabalho, aliado à rotatividade de cargos, e o sistema de emprego vitalício complementam-se reciprocamente nas empresas japonesas.

Por fim, resta comentar que, naturalmente, o sistema pode ser criticado por ser excessivamente pragmático, treinando o homem apenas para seu trabalho imediato e por falta de amplo teor social. Não obstante, satisfaz consideravelmente a crescente exigência moderna de ensino contínuo durante toda a vida.

Promoções e aposentadoria

Conforme foi dito, no decorrer de um emprego vitalício, o *status* do empregado na companhia é baseado no sistema de idade e antigüidade. Este determina não apenas o seu salário, mas também a época de sua promoção. No Japão, embora haja casos ocasionais de rebaixamento de cargo ou *status* eles são bastante raros, da mesma forma que é igualmente raro encontrar um empregado trabalhando subordinado a outro com menos antigüidade, em termos de tempo de serviço, se ambos têm educação similar.

Por formação educacional, no modelo japonês, entende-se o estabelecimento de ensino de mais alto nível que o empregado frequentou antes de ingressar na empresa. Diplomados por universidades e outros estabelecimentos de ensino superior quase sempre são admitidos automaticamente nas categorias de empregados de escritório e dentre eles surge o núcleo do *staff* da empresa: este grupo é treinado para funções futuras de direção e tratado de conformidade.

Os diplomados por ginásio de primeiro e segundo graus, por outro lado, tornam-se geralmente trabalhadores uniformizados e são treinados inicialmente para funções na linha de montagem ficando suas promoções e transferências efetuadas dentro do escopo da especialidade que lhes foi designada.

Até meados da década de setenta, a mais alta função que um empregado uniformizado poderia aspirar alcançar antes da aposentadoria era de chefe de seção ou supervisor. Recentemente, todavia, tem havido um número crescente de companhias que estão abrindo as portas dos cargos de direção aos trabalhadores uniformizados, oferecendo-lhes oportunidades mais atrativas para uma longa carreira.

Os empregados de escritório das empresas japonesas, têm suas promoções freqüentemente acompanhadas por transferência e, em certos casos, até por tipos de trabalho inteiramente diferentes. Se a companhia tem instalações espalhadas por uma ampla área, as transferências podem ser de uma parte do Japão para outra. Tais mudanças de função e local são raras entre os empregados uniformizados.

Por outro lado, como o sistema de emprego vitalício cria um *pool* de trabalho estável ou mercado de trabalho da companhia, um alto grau de mobilidade é permitido à administração da empresa quando decide realocar parte da força de trabalho transferindo trabalhadores de uma oficina para outra em função das necessidades. Dentro destes limites o empregado uniformizado pode ser transferido de uma função para outra e adaptado ao novo trabalho pelo treinamento da companhia. Esta possibilidade de mobilidade do operário é baseada diretamente na existência de um grupo estável de mão-de-obra e grande número de empregados regulares.

A maioria dos empregados japoneses atinge a idade da aposentadoria através da promoção por antigüidade, acompanhada por várias transferências de função. O fato, entretanto,

não significa que o indivíduo “se aposenta” no sentido usado no Ocidente. No Japão significa simplesmente que seu emprego numa certa companhia chegou ao fim.

A idade de aposentadoria fixada em 55 anos, é considerada prematura para uma nação com uma média de esperança de vida de 72 anos e, aos poucos tem sido alterada para os 60 anos, quando é possível usufruir dos benefícios da pensão governamental.

Os aposentados que precisam continuar trabalhando criam uma força de trabalho secundária que ajuda a aliviar a escassez de mão-de-obra. Para este grupo de trabalhadores restam duas opções: continuar realizando o mesmo trabalho recebendo 1/3 do salário anterior ou ir trabalhar para uma organização menor com um salário menor. Esta opção só é viável devido a grande diferença entre os níveis salariais de uma grande corporação e de uma pequena empresa. Em 1982, salários em pequenas empresas constituíam aproximadamente 80% dos das grandes corporações (Weiner, 1982).

Problemas de demissão e afastamentos temporários

Não há restrição legal ao direito do empregador de demitir seu empregado. Na realidade, entretanto, as condições que prevalecem presentemente no Japão tornam tal demissão extremamente difícil; e portanto, o sistema de emprego vitalício resulta num alto grau de estabilidade no emprego.

Como nenhuma empresa japonesa é capaz de demitir um empregado sem uma séria e justificável razão, os encargos financeiros do patrão são extremamente pesados em épocas de depressão ou durante uma queda dos negócios. Mesmo nestes períodos, a demissão do empregado não é fácil, pois tais problemas, naturalmente, não são considerados faltas dos empregados.

Uma alternativa em situações sérias consiste na concessão de férias temporárias, pagas porém na base de 60% do salário normal ou mais, conforme estipulado pela Lei de Padrões Trabalhistas. Mas, mesmo este suave alívio é geralmente evitado ao máximo possível pelos patrões que receiam prejudicar suas estreitas relações de confiança com os empregados. Segundo a filosofia tradicional de gerência japonesa é importante a manutenção tanto da estabilidade do emprego como da confiança entre patrões e empregados apesar das flutuações nos negócios.

Em tais circunstâncias, seria extremamente conveniente se o Japão pudesse seguir o *layoff* do estilo americano, isto é, a demissão temporária acompanhada pelo reemprego automático tão logo permitam as condições, com o seguro contra o desemprego ajudando o trabalhador no período em que não recebe o salário. Mas sua adoção no Japão é dificultada por problemas psicológicos arraigados à cultura, à mentalidade e à educação do povo. Mesmo que o empregado despedido por este sistema soubesse que poderia voltar, sofreria ansiedade devido a esta demonstração de dispensabilidade e ficaria preocupado com a possibilidade de uma demissão permanente. Para os patrões, também haverá sempre o perigo de que os trabalhadores capazes encontrem outro emprego neste ínterim, recusando-se a voltar quando necessário.

Salários

Os salários nominais no Japão dobram em cinco anos mas, os reais, em dez. Tais aumentos salariais decorrem de três fatores:

- aumentos anuais resultantes de contratos coletivos;
- pagamento de fim de período aumentado seguindo-se a um surto nos negócios;
- ajustes salariais regulares independentemente do tipo de trabalho, mudança de emprego ou nível de habilitação.

O mais importante dos três fatores mencionados é o primeiro.

Desde 1955, são discutidos anualmente os reajustes salariais entre patrões e empregados visando aceleração de contrato coletivo dentro de cada empresa. Estes encontros denominam-se “Ofensiva de Trabalho da Primavera” ou “Luta da Primavera” (*).

Tais negociações levaram a aumentos salariais anuais, reproduzidos no quadro 5.

QUADRO 5
Aumentos comparativos nos salários, segundo níveis de preço para o consumidor (taxas anuais)

Anos	Nível de Salário Nominal	Preço para o consumidor	Nível de Salário real ¹
1955-60	+ 5,6%	+ 1,5%	+ 4,0%
1960-65	+ 10,3%	+ 6,2%	+ 3,8%
1965-70	+ 13,8%	+ 5,5%	+ 7,9%
1970-72	+ 15,3%	+ 5,3%	+ 9,5%

Os salários no Japão não são determinados pela classificação ou ocupação no emprego. O diferencial primário de salários é baseado nos critérios de antigüidade/idade e educa-

ção. O nível educacional é considerado como reflexo da tarefa ocupacional, e a idade está relacionada com o desempenho no trabalho. Os diferenciais educacionais são refletidos nos salários iniciais e — devido ao sistema de idade/antigüidade — são mantidos para aqueles que entram no mesmo ano. Estes salários iniciais são considerados baixos em relação à produtividade dos novos empregados devido à garantia de que serão incrementados com a idade/antigüidade. No que diz respeito à produtividade, o sistema japonês tende a ter níveis salariais baixos para jovens trabalhadores paralelo a altos níveis salariais para os mais antigos, o que contrasta com o modelo ocidental, no qual novos funcionários são pagos além de sua produtividade para que sejam atraídos para a organização.

NENKO é a prática de incremento anual de pagamento nas bases de idade e antigüidade e, através deste sistema, é possível uma estrutura salarial onde enquanto os níveis salariais aumentam as diferenças de salários diminuem.

O quadro 6 ilustra esta estrutura salarial e nos mostra como o salário dos trabalhadores da linha de produção nas companhias com mais de 1000 empregados aumentaram 2,5 vezes entre 1967 e 1972 no caso dos trabalhadores jovens, elevando-se apenas 1,8 vezes para os empregados na faixa etária de 40 a 49 anos durante o mesmo período. Em comparação os preços para o consumidor aumentaram 1,3 vezes durante este período de modo que os salários reais dos trabalhadores com menos de 17 anos, subiram 1,9 vezes enquanto que os desempregados na faixa de 40 a 49 anos elevaram-se apenas 1,3 vezes. Esta tendência tornou-se cada vez mais evidente a partir de 1958.

QUADRO 6
Remuneração média mensal dos trabalhadores nas manufaturas com 1000 ou mais empregados

Idade	Trabalhadores na produção			Empregados de escritório		
	abril de 1967	junho de 1972	aumento (x)	abril de 1967	junho de 1972	aumento (x)
17	¥ 16.000 (US\$ 57,14)	¥ 39.900 (US\$ 142,50)	2,5	—	—	—
18-19	22.800 (81,43)	53.600 (191,43)	2,4	¥ 21.300 (US\$ 76,07)	¥ 48.300 (US\$ 172,50)	2,27
20-24	30.500 (108,93)	67.300 (240,36)	2,2	29.300 (104,64)	63.500 (226,79)	2,17
25-29	41.500 (148,21)	84.700 (302,50)	2,0	37.500 (133,93)	81.600 (291,43)	2,18
30-34	51.800 (185,00)	100.900 (360,36)	1,9	50.400 (180,00)	102.000 (364,29)	2,02
35-39	59.800 (213,57)	110.800 (395,71)	1,9	63.100 (225,36)	119.700 (427,50)	1,90
40-49	72.600 (259,29)	127.200 (454,29)	1,8	80.600 (287,86)	141.600 (505,71)	1,76

Fonte: Ministério do Trabalho, “Estudo estatístico básico das Estruturas de Salário”
Relações Trabalhistas no Japão, 1976.

A prática japonesa de recrutar em geral novos graduados do mercado externo do trabalho, permite estabelecer salários sem considerar o mercado e possibilita ao sistema de relações de trabalho focalizar prioritariamente considerações internas às organizações. Os aumentos salariais de 1965 acom-

panham ou estão na frente da inflação devido principalmente aos processos de barganha coletiva e aos incrementos de produtividade. Em 1979 por exemplo a produtividade aumentou de 8% enquanto que os salários subiram de 7%.

A situação dos salários de uma empresa privada em 1973, pode ser obtida no quadro 7.

* *Relações Trabalhistas no Japão*, 1976.

QUADRO 7
Salário médio e níveis salariais por função

Tipo de função	idade média	salário médio abril de 1973	Observações
Gerente de filial	47,1	¥ 224.280 (US\$ 801,00)	Dirige mais de 50 empregados
Gerente de fábrica	47,9	¥ 202.747 (274,10)	Dirige mais de 50 empregados
Gerente técnico	47,7	208.633 (745,12)	Controla 3 seções ou mais de 30 empregados categorizados
Chefe de seção técnica	42,6	161.029 (575,10)	Controla mais de 2 sub-seções ou mais de 10 empregados categorizados
Assistente-chefe técnico	38,0	122.294 (436,76)	Supervisiona mais de 4 empregados categorizados.
Corpo técnico diplomados por Universidade	28,2	80.211 (286,47)	
(Diplomados por ginásio)	28,5	77.014 (275,05)	
Datilógrafas (texto japonês)	27,3	59.941 (214,08)	
Telefonistas	27,4	58.263 (208,08)	
Motoristas	40,9	94.011 (355,75)	
Vigia	49,9	90.914 (324,69)	

Fonte: *Relações Trabalhistas no Japão*, 1976.

Nos quadros 8 e 9 a seguir, podemos observar como os salários diferiam de acordo com a função e educação exercida.

QUADRO 8
Salários médios por grupo de idade
(em junho de 1972)

Idade	Trabalhador em indústria de móveis (masculino)	Operador de torno (masculino)	Cozinheiro (masculino)	Telefonista (feminino)
20-24	¥ 51.400 (US\$ 183,57)	¥ 53.600 (US\$ 191,43)	¥ 53.100 (US\$ 189,64)	¥ 47.800 (US\$ 170,71)
30-34	67.100 (239,64)	75.000 (267,86)	80.200 (286,43)	60.500 (216,07)
40-49	67.000 (239,29)	85.600 (305,71)	85.500 (305,36)	76.200 (272,14)

Fonte: Ministério do Trabalho, "Estudo Estatístico Básico das Estruturas de Salário"

Nota: Os abonos não estão incluídos nestes números.

QUADRO 9
**Diferenças nos salários iniciais de diplomados
por ginásio de primeiro e segundo graus ***

Empregados em Firma		1955	1960	1965	1970	1973
Diplomados por ginásio de 1º grau (sexo masculino)	mais de 500 empregados	¥ 5.130 (US\$ 18,32)	¥ 6.430 (US\$ 22,96)	¥ 13.030 (US\$ 46,54)	¥ 23.800 (US\$ 85,00)	¥ 36.900 (US\$ 131,79)
	30-99 empregados	3.847 (13,74)	5.800 (20,71)	13.260 (47,36)	23.900 (85,36)	37.700 (134,64)
Diplomados por ginásio de 2º grau (sexo masculino)	mais de 500 empregados	7.406 (26,45)	9.160 (32,71)	16.720 (59,71)	28.900 (103,21)	45.700 (163,21)
	30-99	6.113 (21,83)	7.980 (28,50)	16.350 (58,39)	27.900 (99,64)	44.100 (157,50)

Fonte: pesquisa do Ministério do Trabalho *Relações Trabalhistas no Japão*, 1976.

Os salários japoneses quando comparados aos de outros países mostram as seguintes características:

São quase sempre calculados em montantes mensais mesmo nos contratos de trabalho com trabalhadores na produção e operários. Frequentemente, os salários são pagos mesmo se o empregado é forçado a faltar durante muito tempo ao trabalho. Uma pesquisa do Ministério do Trabalho de 1969 (Notícias do Japão, 1969) apurou que 60% de todos os empregados de escritório e 12% de todos os outros empregados, tinham garantido seu salário integral, ainda que ausentes de seus empregos por períodos de tempo variáveis.

Em outro tipo de sistema salarial, o assalariado é descontado por cada dia que falta. Pelo sistema japonês também não se deduz o salário de domingo, feriados nacionais, salários de feriados de fim de ano e ano novo ou das férias de verão. Assim, os salários mensais são relativamente estáveis representando garantia financeira da subsistência do empregado.

Como segunda característica existe a pouca diferença de salário entre os assalariados comuns e os empregados categorizados. Pela lei de Padrões Trabalhistas, todos estes salários entram na categoria de "salários" o que obriga o patrão a dispensar tratamento idêntico a todos os empregados no que concerne ao pagamento de horas extraordinárias e adicional noturno. Além disto, os sindicatos não fazem qualquer distinção entre estas classes de empregados. Todos são membros do mesmo sindicato. Por este motivo é difícil classificar sistematicamente os indivíduos ou cargos numa ou noutra categoria.

Uma terceira característica do sistema salarial japonês é a distinção entre a parcela paga pelo trabalho do empregado e a paga por sua condição de empregado. Enquanto que a primeira parcela paga pelo trabalho do empregado ajusta-se ao conceito geral de salários pagos de acordo com a eficiência, progresso, capacidade etc, a parcela paga pela condição do empregado refere-se a "auxílios generalizados" pagos pelos patrões japoneses, e não se baseiam no montante ou qualidade dos serviços prestados pelo empregado.

Por fim, a estrutura salarial japonesa quando comparada com os modelos ocidentais também apresenta uma variante interessante. Em geral, os ocidentais apontam que os custos de produção japonês é baixo devido aos baixos níveis salariais. Segundo a opinião do diretor da Agência Econômica de Planejamento do Ministério Japonês (1982), Takao Sasaki no que diz respeito ao baixo custo de produção no Japão, isto era inteiramente verdadeiro até os anos cinquenta, ou parcialmente verdadeiro nos anos sessenta quando os salários japoneses eram baixos, e isto ajudaria na elevação das exportações. Hoje, na indústria automobilística por exemplo, quase não existe uma diferença entre estes níveis salariais japoneses e ocidentais. Algumas estatísticas provam isto, como podemos observar no Quadro 10:

QUADRO 10
Salários anuais do trabalhador metalúrgico: comparação de níveis salariais japoneses e ocidentais em 1977 (em ienes)

Toyota	¥ 3.470,000
Nissan	¥ 3.770,000
General Motors	¥ 5.150,000
Ford	¥ 4.670,000
Fiat	¥ 2.740,000

Em outras indústrias também, as comparações mostram que as diferenças salariais entre trabalhadores japoneses e ocidentais eram negligenciáveis. Portanto, o custo de produ-

ção no Japão se mantém baixo independentemente do aumento dos níveis salariais, já que ele está associado à alta produtividade.

As características descritas acima são agregadas e compõem, a determinação do pagamento básico. Este pagamento básico é estipulado usando-se o salário inicial dos novos empregados regulares, como número de partida. A direção da empresa decide então o valor do aumento mínimo anual do salário a ser pago a todos os empregados, acrescido de um valor extra pelo mérito pessoal onde fora apropriado. As proporções destas duas parcelas do aumento anual diferem naturalmente de empresa para empresa.

Os vários processos para determinar o salário básico e seu uso em todo o Japão em 1972 são mostrados no Quadro 11.

QUADRO 11
Fatores de avaliação do emprego usados por firmas para determinar salários básicos*

Pagamento de acordo com avaliação compreensiva (incluindo 26,7% com escala móvel de salário)	50,8%
Pagamento de acordo com a habilidade na função	10,0%
Pagamento exclusivamente de acordo com o tipo de trabalho	15,7%
Pagamento de acordo com a experiência e capacidade	12,0%
Pagamento exclusivamente de acordo com a idade, educação e antiguidade	11,5%
TOTAL	100,0%

Nota: As percentagens referem-se ao número das companhias

* Fonte: *Relações Trabalhistas no Japão*, 1976.

No Japão pós-guerra não há remuneração por eficiência, exceto para casos raros de ajuda suplementar ou para pagamento do trabalho por peça ou tarefa. De acordo com a pesquisa do Ministério do Trabalho de 1972 (Notícias do Japão, 1972) apenas 4833 de um total de 70.845 companhias utilizava o fator eficiência para determinar o salário básico. A maioria usou este fator para aumentar o tempo de serviço.

Por fim, a maioria das empresas japonesas mantém várias instalações que podem ser denominadas remunerações invisíveis, porque existem para manter o bem-estar e os padrões de vida dos empregados. A mesma pesquisa de 1972 (Notícias do Japão, 1972) mostra que as empresas japonesas reservam verbas no montante médio de 15,5% dos salários pagos para tais instalações de bem-estar. Grandes empresas (com mais de 5000 empregados) gastam uma importância média equivalente a 2,8% dos salários em habitação para os empregados. Esta média era de 1,8% para todas as companhias. Além disto, outras facilidades de bem-estar, tais como assistência médica hospitalar, refeições e gêneros alimentícios, instalações culturais, esportivas e recreativas, seguro saúde e outras modalidades de seguro são todas fornecidas pelo empregador.

Sindicatos e Relações Industriais

O número de sindicatos no Japão durante a época anterior à guerra atingiu o seu máximo em 1936, mas mesmo neste ano o número de associados era baixo se comparado com nações ocidentais. A comparação reflete o desenvolvimento tardio do Japão nesta área. Mesmo durante o período de mais alta filiação sindical antes da guerra, apenas aproximadamente 8% da força de trabalho era sindicalizada.

Durante o início do pós-guerra a promoção dos sindicatos era uma das principais políticas japonesas, e fruto disto,

os sindicatos realmente começaram a se expandir e a progredir.

Por volta de 1946, já existiam 3.679.971 sindicalizados e a taxa de organização do trabalho atingiu um pico de 45% em 1947 com um número absoluto de filiação sindical de 5.690.000. Em 1975, esta mesma taxa declinou para 34,4% embora o número de filiação crescesse para 12.600.000 devido ao grande incremento da força de trabalho. Em 1980, a taxa manteve-se em torno de 30% e a filiação pouco variou — 12.300.000 associados, mantendo níveis comparáveis à porcentagens de sindicalizados nos Estados Unidos e Europa.

A característica mais importante da estrutura sindical japonesa é o número de unidades individuais muito maior que o de qualquer nação ocidental. Geralmente cada empresa ou cada filial local ou fábrica de uma empresa no Japão tem seu próprio sindicato. Este sistema único de organização sindical tem sido dominante desde o fim da guerra. Por exemplo, em 1946 funcionavam 12.000 entidades sindicais e por volta de 1953 seu número aumentou para 30.129. O número de sindicatos aumentou na proporção direta do crescimento da sindicalização.

O sistema japonês é baseado no sindicato por empresa. As maiores organizações sindicais nacionais são o SOHYO (Conselhos Gerais dos Sindicatos do Japão) e a DOMEI (Confederação Japonesa do Trabalho). Enquanto a SOHYO apóia o Partido Socialista do Japão de tendência esquerdista, a DOMEI está no campo do mais moderado Partido Socialista Democrático.

Apesar da estrutura complexa das federações e filiação, o sindicato japonês é essencialmente uma unidade independente organizada dentro de uma única empresa. Isto torna necessário para quase todas as empresas no Japão concluir acordo de trabalho em separado com seu sindicato.

Um dos motivos pelos quais os acordos entre patrões e empregados são incluídos por cada sindicato numa base de empresa por empresa, é o de que tais sindicatos, exclusivamente permitem a seus associados participar diretamente nos assuntos e atividades sindicais.

O sindicato por empresa como organização unitária é o elemento mais importante do sindicalismo japonês. Mesmo em casos em que o direito a deflagrar uma greve é delegado à federação, esta delegação respeita a independência do sindicato por empresa.

Para o Japão, o sindicato de empresa é vantajoso principalmente para permitir, de forma relativamente simples, o estabelecimento de um "sindicato misto" compreendendo todos os empregados uniformizados, os empregados de escritório e todos os outros empregados; se constituir numa força construtiva e de ajuda eficaz no trato de problemas como reformas técnicas, investimentos em fábricas, equipamentos novos, racionalização da produção etc.

Por outro lado, este sistema sindical não é vantajoso à medida que limita a sindicalização apenas aos empregados de uma determinada empresa.

As discussões de contrato coletivo são regidas pela Lei do Sindicato baseada na Constituição de Pós-Guerra que garante os direitos básicos de todos os trabalhadores.

No que diz respeito a reivindicações salariais, o processo de negociação se passa da seguinte forma: a entidade sindical reivindica a fixação do novo salário anualmente em fevereiro e março, e os novos acordos coletivos após negociados entram em vigor em abril ou no início de maio. Este fenômeno anual tornou-se institucionalizado a partir de 1955, e é conhecido como "Ofensiva Trabalhista Primavera"il

Segundo informação do Ministério do Trabalho (Notícias do Japão, 1972), em 1972 havia 65.000 Sindicatos no Japão, e o Sindicato em cada Companhia ou fábrica celebrava o seu próprio contrato.

Os percentuais de aumentos salariais devido à Ofensiva Trabalhista Primavera de 1965 a 1973 foram incrementados de aproximadamente 10% ao longo destes anos.

As federações sindicais por indústrias servem de coordenadores e de fontes de informações bem como de órgão de orientação da empresa para cada sindicato.

Estas federações formulam os padrões para o aumento reivindicado e, baseado neles, cada sindicato local apresenta sua exigência às empresas. O progresso desta discussão separada é cuidadosamente observado pela federação interessada e pelos sindicatos que a integram. Quando necessário, a organização formula táticas sindicais, e orienta sua implementação. Estas táticas podem incluir a recusa de trabalho extraordinário, reuniões em oficina, uma ou duas horas de greve, greve de duração limitada etc. A execução de tais medidas não indicam que as negociações entraram em impasse, pois são usadas mais para exercer pressão, e assim fortalecer as posições do sindicato nas discussões.

O Governo japonês não participa de nenhuma forma das discussões sobre salários, apesar da elevação resultante nos preços. Há dois motivos para esta política de não interferência:

Antes de mais nada, as reivindicações individuais são formuladas exclusivamente dentro dos limites da capacidade de uma única companhia. Mesmo que certas exigências pareçam exceder a capacidade financeira da empresa, a cooperação do sindicato nos esforços de economia de mão-de-obra e na elevação da produtividade, mais a ausência de ações prejudiciais às metas da empresa, resultam no equilíbrio geral.

Em segundo lugar, a análise de longo prazo mostra que todos os aumentos salariais são concedidos estritamente dentro dos limites do crescimento econômico geral do Japão. Conforme enfatizou-se anteriormente a taxa de crescimento dos salários brutos no Japão (tanto real quanto nominal) foram sempre inferiores ao aumento real e nominal na produtividade nacional.

Esta comparação é válida não apenas a nível nacional (conforme nos mostra o quadro 12) como também a nível internacional (conforme observado no quadro 13).

QUADRO 12
Comparação da elevação da renda do empregado com a elevação da produtividade nacional japonesa
(Taxa Anual)

	1955-1972	1955-1960	1969-1965	1965-1972
Renda per capita do empregado (%)	11,5	6,8	12,8	14,1
Nominal	6,6	4,9	6,2	8,1
Real				
Produtividade Nacional (%)	13,5	11,0	13,7	15,2
Nominal	8,7	7,4	8,4	9,9
Real				

* Fonte: *Relações Trabalhistas no Japão*.

QUADRO 13

Comparação internacional de produtividade e de salários reais (Unidade: Taxa de crescimento %)

	(1) Produtividade Econômica Nacional			(2) Salários p/ horas nas indústrias manufaturados			(3) Preços consumidor			(4) Salários reais			(5) (1) — (4)		
	1978	79	80	78	79	80	78	79	80	78	79	80	78	79	80
U.S.A.	0.1	0.4	-0.5	8.6	8.4	8.7	7.7	11.3	13.5	0.8	-2.6	-4.2	-0.7	2.2	3.7
Japão	4.7	4.5	3.2	5.9	7.4	8.1	3.8	3.6	8.0	2.0	3.7	0.1	2.7	0.8	3.1
Alemanha	3.3	3.2	1.1	5.0	5.5	6.2	2.7	4.1	5.5	2.2	1.3	0.7	1.1	1.9	0.4
França	3.0	3.4	1.0	12.9	13.0	15.1	9.1	10.8	13.6	3.5	2.0	1.3	-0.5	1.4	-0.3
Inglaterra	2.3	0.3	0.5	14.6	15.5	17.8	8.3	13.4	15.0	5.8	1.9	-0.2	-3.5	-1.6	0.7
Itália	2.1	3.8	2.5	16.2	19.0	22.5	12.1	14.8	21.2	3.7	3.7	1.1	-1.6	0.1	1.4
Canadá	0.1	-1.2	-2.6	7.2	8.6	10.1	9.0	9.1	10.1	-1.6	0.5	0.0	1.7	-0.7	-2.6

* Sumitomo Quarterly.

Por fim, para complementar o breve panorama das relações de trabalho no Japão é interessante comentar que as estatísticas oficiais de 1972 apresentam 5.808 dissídios trabalhistas, sendo que 4.966 dos quais foram acompanhados de greves envolvendo 3.620.000 sindicalizados (Notícias do Japão, 1972) mas, 3.531 destes casos envolviam greves de menos de 4 horas, "A greve de curta duração" como é chamada, é, de fato, uma tática típica dos sindicatos japoneses. Mesmo em casos extremos que exigem greve de um dia, as paralisações coletivas de trabalho raramente excedem 48 ou 72 horas no máximo.

Esta quase que inexistência de situações de conflito aberto é associada em geral à prática de negociação coletiva, e além disto ao fato de que os representantes de sindicato no Japão têm poder de impor ou vetar normas de trabalho.

CONCLUSÕES

Quando se pensa nas práticas de administração de recursos humanos no Japão imediatamente se sugere uma questão:

Quais os elementos ou causas determinantes destas características?

A literatura (Weiner, 1982) pertinente responde à esta pergunta enfocando, em geral, duas vertentes: a primeira relacionada a fatores culturais e a segunda relacionada a fatores estruturais.

Dentro da perspectiva cultural tem-se que as tradições japonesas, fortemente calcadas no evangelho Budista refletem as organizações políticas gerenciais bastante individualizadas.

No Evangelho Budista onde são feitos ensinamentos que após a morte de Buda, no Japão assumiram a forma ZEN (com origens Taoístas e Budistas) são definidas regras práticas de conduta que influenciam os mecanismos de integração indivíduo-organização via respeito aos direitos individuais. Esta perspectiva é válida quando se considera que, se por um lado o ZEN tem um aspecto ideológico com facetas místicas, por outro tem um aspecto metodológico.

Portanto, dentro deste enfoque, a herança das regras ZEN (direta ou indiretamente) é associada à grande valorização do trabalhador japonês como ser humano respeitado pela organização desde o momento de seu recrutamento, até o seu treinamento e aproveitamento na firma.

Por outro lado, a perspectiva estrutural apresenta diversos fatores que podem ser considerados como pressões

para mudanças nas organizações japonesas como: taxa de crescimento econômico decrescente, idade de crescimento da população, avanços tecnológicos etc., e que influenciam as decisões a nível organizacional, e especificamente a nível de administração de recursos humanos.

A conjugação destas variáveis, permite ideologias e práticas gerenciais onde cabem frases como:

- "é preciso fazer o homem antes de fazer o produto" — princípio filosófico de K. Matsushita, fundador das Ind. Matsushita (National, Technics, Quasar e Panasonic), atualmente a maior indústria eletrônica do Japão;
- "não se pode demitir os trabalhadores por causa da recessão econômica. Os trabalhadores não são responsáveis pela recessão" — frase de Akio Morita, fundador-presidente das Indústrias Sony.

Takao Sasaki (Sumitomo Quarterly), diretor da Agência Econômica de Planejamento do Ministério do Trabalho Japonês, em resposta à pergunta:

"se o senhor tivesse que indicar uma razão para o sucesso da economia japonesa" coloca:

- "Acredito que foi uma grande quantidade de sorte. Por exemplo, a fundação da economia e tecnologia japonesa foi completada mais ou menos nos anos sessenta. Esta era a década dourada quando todo o mundo alcançou grande desenvolvimento. Se o Japão tivesse que fazê-lo nos anos setenta, quando os mercados mundiais estavam ociosos, poderia ser uma história diferente. Foi portanto um caso de "luckytiming"

Observa-se através do artigo que: O sistema de emprego vitalício no Japão é instrumental na difusão de um senso de lealdade corporativa nos funcionários. O sistema de promoção permite à gerência avaliar as capacidades dos funcionários numa perspectiva de longo prazo. A rotatividade dos funcionários pelas várias funções da companhia viável pela falta de especificidade das funções tem a vantagem de lhes oferecer experiência e visão ampla da organização. Os sindicatos por empresa ajudam a criar a sensação de unidade entre a gerência e o trabalho. O processo decisório de baixo para cima estimula aos funcionários à participação.

Enfim, em todas estas páginas enfatiza-se de alguma forma que a administração de recursos humanos no Japão facilita aos membros da organização a divisão de um objetivo comum; gerando portanto eficácia organizacional.

Esta contribuição entretanto, em geral enfatiza apenas os aspectos potencialmente bons da gerência de recursos

humanos japonesa, principalmente com base nas estatísticas decorrentes. Isto não significa que só existam qualidades neste sistema. Para citar apenas algumas desvantagens tem-se por exemplo que o sistema de emprego vitalício dificulta a flexibilidade organizacional na formulação da política de emprego. O sistema de idade e antigüidade quando aplicado em promoções, algumas vezes impede a colocação da pessoa certa no lugar certo etc.

Portanto, a grande conclusão deste artigo é que,

embora fuja ao seu escopo a análise qualitativa das informações (conforme foi colocado na introdução), acredita-se importante ressaltar que qualquer estilo de gerência tem defeitos potenciais, assim como qualidades potenciais. A essência da gerência eficaz consiste na capacidade de desenvolver e realizar apenas os potenciais positivos. O estilo de gerência japonesa é apenas mais uma perspectiva possível de gerência eficaz; decorrendo disto mais uma vez a noção de que gerências de sucesso não têm nacionalidade, não têm fórmulas; são contingenciais.

NOTAS

- (1) Sobre o tema ver o artigo de Yuichi Tsukamoto, "Processo Decisório no Japão" *Revista de Administração de Empresas* (RAE). Fundação Getúlio Vargas, outubro/dezembro de 1980. p. 73-77.
- (2) Sobre questão é interessante o artigo "Japan's Small and Medium Enterprises" da *World Market Review TRADESCOPE*, de agosto 1983, vol. 3 (8), onde são expostas várias políticas para pequenas e médias empresas, e são apresentados diversos órgãos ligados ao apoio de PMEs, e respectivas funções; como por exemplo: "Small and Medium Enterprise Agency", "Small Business Institute Tokyo", "Small Business Information Centers", "Small Business Automation Systems Centers", "Small Business Finance Corporation", "Japan Small Business Corporation" etc.
- (3) Sobre a questão ver:
 - **ABEGGLEN**, James C. — *The Japanese factory: aspects of its social organization*. Glencoe Ill., The Free Press, 1958.

- **OUCHI**, William, *Teoria Z, como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*, Editora Fundo Educativo Brasileiro, 1981.
- **HEDBERG**, H. — *O desafio japonês*. Rio de Janeiro, Lia Ed., 1970.
- **LOW**, A. — *Zen and creative management*. New York, Anchor Books, 1976.
- **DENISON**, E. & W.K.Chung — *How Japan's economy grew so fast*. The Brookings Institution, 1976.
- **PASCALE**, R.T. — Zen and the art of management, *Harvard Business Review*, Boston, Grad. School of Business Administration, 56(2):153-62, mar/apr. 1978.
- **OUCHI**, W.G. & **JAEGER**, A.R. — Type Z organization: a corporative alternative to village life. *Alumni Bulletin*, Fall 1977-78, Stanford Business School.
- **JOHNSON**, R.T. & **OUCHI**, W.G. — Made in America (under Japanese management). *Harvard Business Review*, sep/oct, 1974.
- **PASCALE**, R.T. & **ATHOS**, Anthony, *As artes gerenciais japonesas*, RJ, Record, 1982.

BIBLIOGRAFIA

- ABEGGLEN**, J.C. — *The Japanese factory: aspect of its social organization*. Glencoe, Ill. The Free Press, 1958.
- DENISON**, E. & **CHUNG**, W.K. — *How Japan's economy grew so fast*. The Brookings Institution, 1976.
- HEDBERG**, H. — *O desafio japonês*, Rio de Janeiro. Lia Ed., 1970.
- JETRO NEWS** — *Jornal do Japan External Trade Organization*. Ed. por JETRO, Rio de Janeiro Office. São Paulo, The Branche Office of Japan Trade Center.
- JOHNSON**, R.T. & **OUCHI**, W.G. — Made in America (under Japanese management). *Harvard Business Review*, sep/oct., 1974.
- LOW**, A. — *Zen and creative management*. N.Y., Anchor Books, 1976.
- NOTÍCIAS DO JAPÃO** — Serviço Informativo e Cultural do Consulado do Japão.
- OUCHI**, W. G. & **JAEGER**, A.M. — Type Z Organization: a corporative alternative to village life. *Alumni Bulletin*, Fall 1977/78, Stanford Business School.
- OUCHI**, W. — *Teoria Z, Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. Ed. Fundo Educativo Brasileiro, 1981.
- PASCALE**, R.T. — Zen and the Art of Management. *Harvard Business Review*, Boston Grad. School of Business Administration, 56(2): 153-62, Mar/ Ap, 1978.
- PASCALE**, Richard & **ATHOS**, Anthony. — *As artes gerenciais japonesas*. R.J., Record, 1982.
- SUMITOMO QUARTERLY** — by Sumitomo Quarterly Publication Committee, prod. by Toyo Keitan Shimpousha.
- TRADESCOPE**, *World Market Review*, publ. by Jetro Import Department.
- TSUKAMOTO**, Yuichi — Processo decisório no Japão. *Revista de Administração de Empresas* (RAE). R J Fundação Getúlio Vargas, out/dez., 1980, p. 73-77.
- WEINER**, Nam — The Japanese wage system. *Compensation Review*, First Quarter, 1982, p. 46-56.
- YAKABE**, Katsumi — *Relações Trabalhistas no Japão*, Rio. Consulado Geral do Japão, 1976.

O ENIGMÁTICO MAS INDISPENSÁVEL CONSUMIDOR: Teoria e Prática

Raimar Richers*

SÍNTESE

Nenhuma faceta do marketing mereceu, até hoje, tanta atenção pela pesquisa científica quanto o comportamento do consumidor. O presente trabalho procura tirar proveito desta riqueza de informações ao descrever e analisar um simples modelo de encadeamento de cinco fases "obrigatórias" de qualquer processo de decisão de compra, interpretando-as à luz dos resultados obtidos por estas pesquisas. Com isto, espera-se que, tanto os estudiosos de marketing, quanto os homens da prática encontrem alguns meios para colocar o amplo cabedal de conhecimentos sobre o comportamento do consumidor a serviço de suas profissões.

Ao rever a literatura sobre o comportamento do consumidor, caiu-me em mãos a seguinte frase escrita a um bom número de anos atrás: "O desejo por um produto surge com a persuasão do consumidor sobre as desvantagens de não possuí-lo, e das vantagens a serem ganhas ao adotá-lo" (1). À primeira vista, a frase diz apenas o óbvio. Olhando mais de perto, todavia, ela contém alguma sabedoria fundamental para a temática abordada no presente trabalho. Por exemplo, o autor não fala em "comprar" mas em "adotar" o produto. Ou seja, a compra de um bem não é normalmente um ato espontâneo e passageiro, mas o efeito de um processo psicológico de conflitos internos. Ademais, mesmo após a sua concretização, este processo deixa alguns resíduos de ordem emocional, possivelmente até social, quanto aos prós e contras da aquisição.

Ao longo dos últimos anos, muito se aprendeu sobre a natureza desse conflito e de suas repercussões sobre os aspectos motivacionais do consumidor. Esta "sabedoria" resultou de uma verdadeira pletora de pesquisas conduzidas em torno da personalidade e do comportamento do consumidor, que nem sempre produziu informações particularmente esclarecedoras, mas certamente indicou alguns caminhos de muita utilidade, tanto para os pesquisadores, quanto administradores.

A principal finalidade do presente artigo consiste em retratar estes caminhos, sem entrar nas minúcias de considerações específicas quanto às investigações e seus resultados aqui analisados. Dirijo-me, em parte, aos que pretendem aprofundar os seus conhecimentos técnicos sobre o comportamento do consumidor. Para estes leitores, preparei alguns comentários complementares nas notas de rodapé, além de uma sinopse de referências bibliográficas (que constam do Anexo) em que procurei destacar alguns dos trabalhos mais criativos da área e que são particularmente ricos quanto às novas sugestões de leituras.

Além do estudioso da matéria, o artigo se dirige ao homem da prática que normalmente não está propenso a envolver-se em considerações sobre as razões "científicas" que conduzem a um determinado resultado, mas que deseja saber de que maneira o conhecimento teórico pode lhe ser útil para resolver problemas operacionais. Curiosamente, o campo da pesquisa sobre o comportamento do consumidor é rico em informações de ordem pragmática, mas só poucos de seus autores procuram tirar proveito disto. Reduzido à sua essência,

o processo de decisão de compra de um bem ou serviço, atravessa as seguintes cinco fases: *pré-disposição, busca, avaliação, escolha e reação*. A partir desses cinco conceitos, apresentaremos um simples modelo de comportamento do consumidor que procura ser muito menos inovador do que voltado à intenção de captar a essência do encadeamento dos fenômenos de ordem comportamental que normalmente estão envolvidos no ato de compra.

A VISÃO ECONÔMICA DO PROCESSO DE COMPRA

Os economistas foram os primeiros cientistas sociais a buscar uma explicação ordenada das bases psicológicas e racionais do comportamento do consumidor. Visaram com isto a melhor compreensão da natureza da demanda como a quantidade de um bem que alguém está disposto a comprar a diversos preços.

Muitos livros-textos de economia descrevem, com bastante minúcia, em que consistem as principais regras comportamentais na visão do economista. Estas regras podem ser assim resumidas:

- O homem é, por natureza, racional, o que lhe permite a equacionar e resolver os seus problemas de consumo por um processo de maximização da satisfação de seus desejos, dentro de seus limites orçamentários.
- Para o homem, o valor de um bem é representado pela utilidade, que é a capacidade de um bem de satisfazer uma dada parcela de seus desejos.
- O homem não consegue medir a utilidade dos bens com precisão. Mas ele é capaz de avaliar os "úteis" relativos de cada bem. A comparação entre os úteis de vários bens procede de acordo com as chamadas "escalas de indiferença". Estas determinam as combinações entre quantidades de vários bens que podem ser consumidos para gerar o mesmo grau de utilidade. Assim, por exemplo, para um determinado consumidor, tanto faz consumir três unidades de um produto X mais seis de Y, ou cinco de X e quatro de Y; a utilidade combinada é a mesma. Graças à capacidade do homem de discernir a utilidade relativa dos bens, ele consegue maximizar a sua satisfação.
- À medida que o indivíduo consome mais de um determinado bem, a utilidade deste bem diminui (lei da utilidade marginal decrescente).

Além do mérito de ter chamado a atenção para o fato de que o processo de compra não é totalmente desprovido de

* Professor-Fundador da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas; Sócio da Raimar Richers, Consultores Associados e Desenvolvimento Empresarial S/C Ltda. (RRCA).

uma certa lógica seqüencial, pouco há, na teoria econômica, que resista a um teste empírico. No mundo real, o consumidor não é apenas incapaz de avaliar a utilidade relativa de um conjunto de bens e, portanto, incapaz também de maximizar os seus insumos, como nisto freqüentemente nem está interessado. Para a maioria de nós consumidores, a utilidade de um bem não resulta somente de características imutáveis e nele inerentes, mas também de variáveis "imaginárias" que associamos a este bem ao consumi-lo e que pouco ou nada tem a haver com a sua constituição física, seus custos e até mesmo seu preço, ou seja, com as principais variáveis que o economista admite como sendo determinantes de seu valor de mercado. Mas daí surge o problema: Em que consistem estas variáveis imaginárias e de que maneira elas afetam a decisão de compra?

A VISÃO PSICOSSOCIAL DO PROBLEMA

A questão acima foi — e ainda está sendo — pesquisada por um respeitável número de peritos e curiosos que se inspiraram primordialmente em teorias de psicologia motivacional, comportamental e social.

Para estes pesquisadores, o ato de compra é um processo de decisão de um indivíduo que necessariamente envolve as seguintes premissas:

- É preciso haver duas ou mais alternativas de escolha.
- Estas alternativas devem provocar um determinado grau de conflito interno.
- Processos cognitivos devem surgir visando à redução desses conflitos (2).

Por exemplo: uma mãe deseja dar um presente para o seu filho. Ela hesita entre uma bicicleta ou um toca-discos. Para dirimir as suas dúvidas, ela procura informações (sobre os produtos, marcas, qualidades, seus preços etc.). Ele opta por um dos produtos e, com isto, "resolve" o conflito.

Vários modelos foram construídos que se propõem a identificar e relacionar as principais variáveis que necessariamente participam do processo de decisão de compra. Entre eles, os mais sofisticados utilizam uma abordagem sistêmica para focalizar a interdependência entre variáveis exógenas (como informações sobre produtos e estímulos sociais) e endógenas (como atitudes e crenças) (3). Há outros modelos, menos ambiciosos quanto à riqueza de variáveis, mas mais flexíveis

em termos de adaptabilidade às mudanças de ordem comportamental ou ambiental (4).

O que mais distingue a abordagem psicológica da econômica não é apenas a sua maior amplitude de visão, como sobretudo o seu maior rigor de investigação formal, bem como a sua maior cautela no tratamento das variáveis do problema e de suas interligações. Mesmo assim, ela não escapou de duras críticas, externadas inclusive por respeitadores especialistas da própria área do comportamento do consumidor. Estas críticas se estendem da simples afirmação de que múltiplas pesquisas investigaram problemas triviais, até a suspeita muito mais séria, de que o ato de compra nem sempre é precedido por um processo de escolha e que, por conseguinte, muitas teorias partem de premissas improcedentes (5).

Em suma: É altamente discutível que, como consumidores, nós nos comportemos de maneira tão racional quanto o economista nos quer fazer crer; mas é igualmente contestável imaginar-se que o ser humano obedeça a um comportamento tão padronizado quanto muitas das teorias e modelos psicológicos afirmam poder constatar e generalizar.

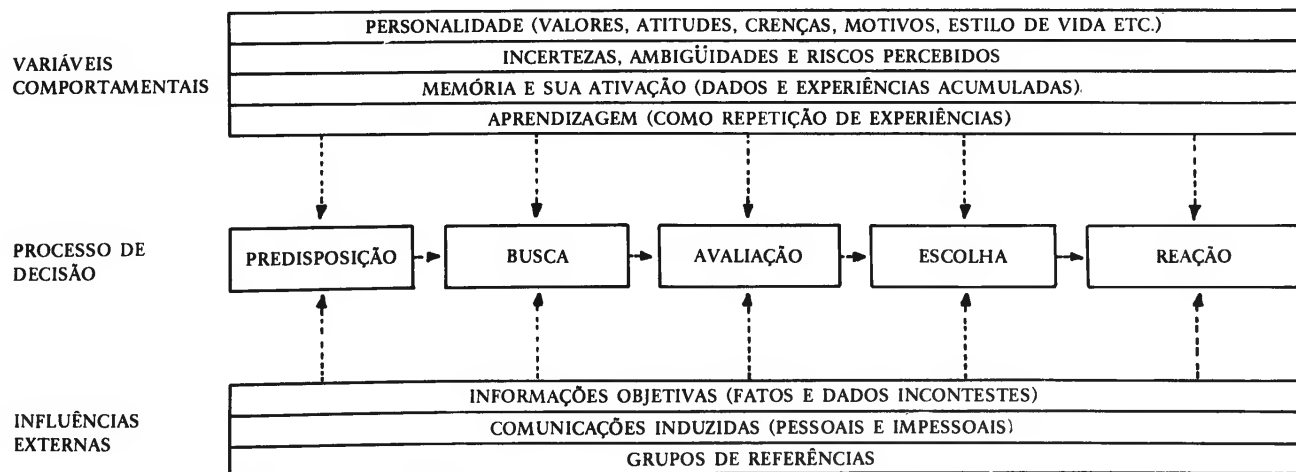
UM MODELO SIMPLIFICADO

Ao montarmos o modelo reproduzido na Figura 1, partimos dos seguintes dois pressupostos básicos:

- Desde que o ato de compra envolva um processo de decisão, ele provavelmente obedece a uma norma de comportamento que pode ser resumida nos cinco fatores seqüenciais do modelo, a saber: pré-disposição, busca, avaliação, escolha e reação.
- Cada uma destas cinco etapas está sujeita a uma multiplicidade de influências comportamentais endógenas, além de influências exógenas, que os pesquisadores sociais conseguiram identificar e qualificar com bastante propriedade, mas cuja inter-relação funcional ainda não está bem clara. É possível até que esta inter-relação seja tão dispersa e multiforme que quaisquer tentativas de submetê-la a um padrão, conduz a impasses de compreensão dos mecanismos que determinam o comportamento do consumidor.

Devido a essa lacuna no nosso conhecimento, o modelo aqui exposto procura apenas identificar as variáveis exógenas e endógenas que exercem influência sobre o processo de escolha, sem tentar precisar em que ponto, ou a que altura da evolução do processo, elas incidem.

FIGURA 1
Um modelo de comportamento do consumidor



Vejamos em que consiste cada uma das componentes básicas do modelo.

A Pré-Disposição

Em nada adianta tentar oferecer algo a alguém que não seja receptivo a esta oferta. Para que o indivíduo possa cogitar da possibilidade de adquirir um determinado bem, é preciso que prevaleçam condições psicológicas para poder ser sensibilizado quanto às vantagens deste bem.

Muitas empresas menosprezam esta faceta crucial do consumidor, ao partirem do pressuposto de que um produto que oferece certas vantagens intrínsecas, talvez até inovadoras em relação a bens competitivos disponíveis no mercado, serão automaticamente aceitos por muitos consumidores. Esquecem que, além das vantagens intrínsecas de um produto (ou as suas "qualidades"), é necessário que o consumidor não só consiga identificar essas qualidades diferenciais, como as aceite também como condizentes com os seus critérios pessoais de utilidade. Em outras palavras: útil não é o produto em si, mas a satisfação que o indivíduo dele deriva.

Ao que tudo indica, como consumidores nada nos parece ser suficientemente útil para justificar o sacrifício de um dispêndio que não corresponda a determinadas expectativas de satisfação de desejos. Para que um produto faça parte das nossas opções de compra, ele deve se enquadrar nestas expectativas.

A pré-disposição resulta de uma multiplicidade de fatores psicológicos gerados, na sua maioria, na nossa infância, sob a influência de nossos pais, professores ou outras "autoridades" que formam nossos sistemas de valores, nossas atitudes, imagens, crenças, intenções básicas e que, em seu conjunto, constituem a base para a adoção de um estilo de vida que faz parte da nossa personalidade.

É certamente válido que a pré-disposição de aceitar um determinado produto pode ser influenciado por estímulos externos (como mensagens publicitárias ou a opinião de uma pessoa que respeitamos). Todavia, esta influência só conduz a compra desde que se associe harmoniosamente com a nossa pré-disposição.

A partir da pré-disposição, um processo psicológico é gerado por estímulos internos (como a sensação de fome) e/ou externos (como a leitura de um anúncio). Este processo provoca conflitos, consciente ou não, que se manifestam através da pergunta: compro ou não?

A Busca

Através da busca de informações procuramos diminuir os conflitos provocados pela dúvida "compro ou não?"

A busca pode ser largamente inconsciente ou, pelo contrário, envolver intensos estudos, por exemplo ao confrontarmos duas marcas distintas de um produto sofisticado, com características semelhantes.

A busca abrange tanto o rápido olhar de uma dona-de-casa ao longo de uma prateleira de bens enlatados, num supermercado, quanto a investigação sistemática de catálogos ou as visitas a show-rooms de um amador de música, interessado em adquirir o equipamento de som que mais se ajusta ao seu gosto e poder aquisitivo.

As principais fontes de referência para o processo de busca são as informações armazenadas na memória do indivíduo, as consultas às fontes externas (como outros consumidores ou a opinião de uma pessoa respeitada) e o confronto entre marcas competitivas. Em muitos casos, o confronto entre mar-

cas é a forma mais fácil e convincente para a tomada de decisão, pois permite a contraposição direta entre produtos, por exemplo em termos de sua apresentação, seu conteúdo, sua capacidade de gerar determinados efeitos (como os HPs em automóveis) e certamente os seus preços.

Devido a esta tendência do consumidor de confrontar produtos competitivos, o sucesso da estratégia de marketing de uma empresa depende, em boa parte, da sua habilidade em apresentar seus produtos de maneira mais convincente do que a dos seus principais concorrentes.

A Avaliação

Das cinco fases do processo decisório aqui analisadas, a de avaliação é a mais delicada e menos sujeita a generalizações quanto ao relacionamento entre as variáveis. Nesta fase, o conflito (que acompanha todo o processo de compra), costuma atingir o seu auge e frequentemente provoca alterações nas próprias atitudes do indivíduo quanto às opções de produtos ou serviços à sua disposição. Por exemplo, num determinado caso, o ato de compra pode ter partido do desejo de uma família em aplicar uma parcela substancial de suas poupanças em algo que lhe dê satisfação ao conjugar conforto, lazer e status social. Inicialmente, a família programou a compra de uma casa de campo, mas, ao longo do processo, desviou a sua atenção para a aquisição de uma lancha motorizada.

A fase de avaliação é frequentemente acompanhada de um elevado grau de instabilidade comportamental, em que quaisquer dos elementos de ordem psicológica, fisiológica, social ou econômica podem ser "chamados" à tona para prestarem alguma colaboração ao esforço de resolução de conflito. Daí é impossível afirmar-se de que existam determinadas relações fixas no comportamento humano entre as partes integrantes deste processo. Por exemplo, num determinado momento, o indivíduo busca apoio nas suas crenças para facilitar a decisão de compra o que pode afetar as suas atitudes com respeito ao bem que está avaliando. Ao mesmo tempo, todavia, estas atitudes podem exercer uma influência sobre as suas crenças provocando uma mudança em todo o seu mecanismo cognitivo. Os processos de interação psicológica destas variáveis são demasiadamente multiformes e complexos para permitir que se formule regras causais quanto a sua interdependência, a não ser em níveis hipotéticos.

O preço é uma das variáveis que merecem destaque na análise deste complexo fenômeno de interdependência. Quanto mais o indivíduo se envolve na avaliação, tanto mais difícil se torna o isolamento do fator preço de outras dimensões do processo. Na maioria dos casos, é um elemento holístico como quaisquer outras variáveis que pesam na avaliação. Ele tem apenas a vantagem de constituir um fator de comparação direta entre produtos competitivos. Por exemplo, um determinado indivíduo talvez estivesse disposto a pagar um preço exorbitante por um produto e que lhe é particularmente atraente, mas desiste de comprá-lo porque produtos semelhantes podem ser adquiridos a preços menores. Numa outra situação, este mesmo indivíduo adquire conscientemente o produto mais caro, porque espera poder derivar alguma satisfação (talvez social) desta decisão.

Podemos afirmar que o preço pode exercer três funções distintas no processo decisório de uma compra, a saber:

- Ele limita o mercado de compradores potenciais de um produto aos que dispõem de poder aquisitivo suficiente para adquiri-lo.
- Ele permite realizar confrontos diretos entre produtos competitivos.

- Ele é uma medida e expressão do valor (largamente subjetivo) que o indivíduo atribui a um bem em função da intensidade com que deseja possuí-lo.

Destas três variáveis, a última é a mais dificilmente mensurável e a que mais pesa na decisão de compra, pois o fator valor monetário facilmente se dilui entre outras variáveis (como orgulho de posse, status ou urgência de satisfação de desejos) que participam do processo de avaliação.

A Escolha

A escolha propriamente dita é o ato menos complexo do processo de decisão de compra. O consumidor diz “sim” ou “não” ao produto que se oferece, mas para chegar a uma decisão, passou por várias fases mais ou menos demoradas ou complexas.

Para a empresa (produtor ou distribuidor), esta constatação implica uma lição simples mas crucial; a conquista do consumidor não se faz no momento da escolha final do produto, mas antes e durante o processo que conduz à decisão.

A Reação

O processo decisório de compra não termina com a escolha, mas se estende a uma fase aqui genericamente denominada “reação”. Nesta fase, o consumidor procura atingir a esperada satisfação. Esta resulta, ou não, em maior ou menor proporção, através do confronto, mais ou menos consciente, entre as suas expectativas quanto ao produto adquirido e o seu desempenho após a compra. Nesta simples equação, a expectativa é o padrão que o consumidor utiliza para avaliar se e até que ponto houve desvios quanto ao desempenho em relação à expectativa.

Nem sempre, talvez até só raras vezes, o consumidor encontra o equilíbrio desejado entre expectativa e desempenho. Disto resulta a chamada dissonância cognitiva que reflete um estado de desconforto pós-decisório que o indivíduo procura reduzir ou eliminar através de vários métodos, como, por exemplo, do esforço de reavaliar os motivos que o levaram a decisão no intuito de atingir um maior grau de consonância entre a sua motivação e os efeitos do ato consumado (6).

Três são as principais conclusões pragmáticas que podem ser extrapoladas dos estudos sobre reações de pós-compra. A primeira é que o produto deve se empenhar em atingir um máximo grau de consonância para a média dos seus consumidores ao oferecer a sua linha de produtos, o que ele só consegue através de um excelente conhecimento quanto às relações entre expectativas e desempenho de seus produtos.

A segunda é que um determinado grau de dissonância é inevitável para a maioria das transações e talvez nem seja indesejável, contanto que mantenha o consumidor num estado de semi-alerta durante algum tempo quanto às repercussões do seu ato de compra e, com isto, fortalece a memorização do produto.

A terceira consideração é a conveniência de se prestar algum grau de “apoio” ao consumidor para que ele atinja um maior grau de consonância, por exemplo, através do fornecimento de informações que consolidam a sua decisão como racional e acertada.

AS VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS DO PROCESSO

Conforme sugere a Figura 1, as cinco fases do processo de escolha, descritas nas páginas anteriores, estão sujeitas a

dois tipos de influência: as variáveis comportamentais, que fazem parte da personalidade do indivíduo, e as influências externas que também afetam a sua decisão.

Cada uma destas duas classes pode ser subdividida em algumas categorias genericamente especificadas na Figura 1 e que comentaremos a seguir.

As variáveis comportamentais são as de foro íntimo às quais o indivíduo pode recorrer a qualquer momento, como se fosse um arquivo que contém informações e apoios destinados a facilitar a sua decisão e para reduzir o conflito.

A Personalidade Como Variável

A personalidade de um indivíduo é composta de uma multiplicidade de componentes que incluem valores, atitudes, crenças, motivos, intenções, preferências, opiniões, interesses, preconceitos e normas culturais. O conjunto destes traços pessoais determina a maneira como o indivíduo tende a comportar-se ao enfrentar uma determinada situação de conflito psicológico, como o de escolha de um produto. A literatura que lida com estas variáveis é hoje vastíssima. Somente na área especificamente relacionada ao comportamento do consumidor, ela abrange incontáveis títulos voltados à formação teórica e investigação científica (7).

Um dos conceitos que atravessa muitos dos estudos realizados nesta área e que merece nossa atenção especial, é a socialização, ou “o processo interacional que conduz uma pessoa a modificar o seu comportamento de acordo com as expectativas tidas por membros dos grupos a que ela pertence” (8).

O ser humano é particularmente sensível à socialização durante a sua infância quando se formam os principais traços da sua personalidade que, entre outros, definem a maneira como o indivíduo adulto se comporta como consumidor.

Os principais agentes de socialização são a família, a escola, os companheiros de trabalho e de lazer, além dos meios de comunicação de massa. Através do convívio e sob a influência desses agentes de mudança, formamos os nossos estilos de vida, inclusive os hábitos de consumo. Por exemplo, um ambiente familiar onde a leitura de jornais e revistas faz parte integrante do hábito de vida dos adultos, exerce uma forte influência sobre o processo de aprendizagem das crianças destas famílias, inclusive quanto à sua formação de atitudes referentes à compra de bens e serviços (9).

A pesquisa sobre a socialização lançou luz sobre uma das dúvidas mais controvertidas na área do comportamento do consumidor, qual seja a pergunta se é possível ou não criar-se hábitos de consumo através de meios de persuasão (como uma campanha publicitária). Ao que tudo indica, os hábitos não são criados por influências externas mas podem ser fortalecidos e intensificados pela comunicação, desde que as pessoas sejam receptivas a novas idéias e novos tipos de produtos. Esta receptividade, por sua vez é primordialmente condicionada pela capacidade da inovação em mobilizar reações favoráveis na mente do consumidor em função da sua personalidade, largamente pré-condicionada pelo processo de socialização. Em suma, para que um produto novo possa ser aceito pelo segmento de mercado por ele visado, é absolutamente indispensável que ele se enquadre no sistema de valores aceitos pelos consumidores que formam este segmento.

Riscos e Incertezas

Qualquer tipo de conflito humano é acompanhado por sensações de incerteza. Qualquer decisão envolve riscos. O ris-

co e a incerteza exercem uma influência significativa no comportamento do consumidor. Geralmente, o indivíduo procura reduzir seu risco a um mínimo o que o conduz a preferir produtos que “comprovadamente” conseguem atender aos seus desejos, que ele já experimentou e que se demonstraram aceitáveis. De outro lado, ele nem sempre dispõe dos meios para poder realizar confrontos, ou não se lembra bem do grau de satisfação derivado de experiências anteriores, o que o obriga a envolver-se em riscos dificilmente mensuráveis na escolha entre produtos. Finalmente, há casos também em que o indivíduo se sente motivado pela própria presença da incerteza, como no caso das pessoas que apreciam o jogo de azar.

Além do problema do risco em si há também o problema do grau de percepção deste risco por parte do consumidor. Por exemplo, o comprador de um automóvel pode estar assumindo um risco muito elevado ao comprar um carro defeituoso sem se dar conta disto, enquanto um outro comprador potencial evita comprar qualquer tipo de automóvel por temer as conseqüências de um acidente. De uma maneira geral, quanto mais sensível for a pessoa ao risco, tanto mais ela está propensa a buscar novas informações para poder reduzir este risco.

Em suma, pode-se dizer que o risco de compra é uma função de dois fatores: incerteza e conseqüências. A primeira provém das dúvidas quanto às opções de compra com que se confronta o consumidor, enquanto que as conseqüências resultam da avaliação do desempenho do produto, ou seja, de sua capacidade de satisfazer desejos após a sua aquisição (10).

Do acima exposto podemos inferir, primeiro, que a presença da incerteza e do risco, percebidos ou não, constitui uma parte importante do processo de escolha de bens e serviços e que a total eliminação da sensação do risco não necessariamente é desejável por parte do vendedor para que uma determinada compra seja realizada. Muito depende do tipo de produto, bem como da personalidade dos consumidores que são visados como alvos de mercado. Por exemplo, o produtor que oferece uma linha de produtos cujo uso implica riscos bastante elevados, pode até fazer uso promocional deste fato, contanto que o seu mercado potencial seja composto por pessoas que, perante a sociedade, gostam de aparecer como corajosas e ousadas. Na maioria dos casos, todavia, convém que o produtor procure dirimir dúvidas reais ou potenciais dos seus produtos pelo simples fato de que a maioria dos consumidores teme a incerteza e o risco. Não fosse isto, o grau de lealdade às marcas e aos pontos de venda — uma poderosa força na conquista do consumidor — seria bem menos intenso.

A Memória Como Suporte

A grande maioria das nossas compras é repetitiva. Por conseguinte, à medida que aumenta a nossa experiência, acumulamos um conhecimento respeitável sobre múltiplos tipos de produtos que deveria ser extremamente útil para nos ajudar no processo de avaliação e escolha de produtos. No entanto, apenas uma parcela diminuta desses conhecimentos é utilizada nos processos de avaliação.

Um novo ramo da ciência está se desenvolvendo atualmente, este dedica-se à pesquisa da mente humana e denomina-se “ciência cognitiva”. Para ela, a memória de uma pessoa adulta chega a números como 100 trilhões de informações, o que corresponde a pelo menos 500 vezes mais do que todas as informações da Enciclopédia Britânica. Mais notável ainda do que a capacidade de armazenagem é a condição de extrair informações armazenadas na mente com enorme rapidez, graças a um complexo sistema de comunicação que permite que praticamente qualquer palavra, imagem ou outra lembrança

possa ser alcançada de qualquer um dos muitos pontos de partida do cérebro por um vasto número de rotas (11).

Por que então não fazemos maiores usos da memória ao confrontar alternativas de compra? As razões são as mais diversas, tais como a dificuldade em reaver as informações do nosso cérebro para efetuar confrontos, o interesse por vezes muito limitado de utilizarmos experiências anteriores como base de comparação, a tendência de mudança nos hábitos de consumo e sobretudo o fato de que a grande maioria das nossas experiências em compras não nos impressionou o suficiente para ser devidamente “arquivada” na nossa memória. Ao que parece, a mente humana é bastante seletiva ao receber informações que passam por seus depósitos sensoriais. A maioria dessas informações é rejeitada em frações de segundos e somente nos casos em que elas chamam a nossa atenção, elas podem ou não ser processadas o suficiente para que possam ser recuperadas posteriormente (12).

Apesar desta limitação, a memória pode exercer e frequentemente exerce uma função significativa como instrumento de apoio para a escolha de bens (13).

Para quem oferece produtos, estas considerações têm sobretudo duas implicações: uma é a conveniência de provocar o consumidor a arquivar um maior número de informações em sua memória; a outra é que se facilite ao consumidor a reaver essas informações com maior rapidez. Por exemplo, graças a compras anteriores ou simplesmente em conseqüência da divulgação de uma determinada marca, uma dona de casa entra num supermercado, e, ao enfrentar uma prateleira com múltiplos produtos competitivos, dá prioridade a uma marca que, em função de sua memória, lhe parece ser a que melhor corresponde aos seus desejos. No caso, a publicidade pode ter lhe ajudado tanto a gravar a marca, quanto a reconhecê-la no ponto de venda.

Portanto, além do desempenho do próprio produto que o consumidor poderá registrar em sua mente para futuras “consultas”, qualquer referencial simbólico que facilita a identificação pode contribuir substancialmente para que a memória do consumidor seja ativada. Isto inclui sobretudo a marca, o logotipo, a embalagem, a rotulagem, além de certos detalhes, como combinações entre cores ou formas de apresentação.

A Aprendizagem Como Reforço

O ser humano se distingue de outros organismos vivos sobretudo por ter maior capacidade de discernimento. Nós não só arquivamos informações e as recuperamos de maneira controlada, mas somos também capazes de aproveitar um enorme acervo de informações para avaliar, confrontar, aceitar ou recusar estímulos. Ou seja: o homem é capaz de aprender e alterar os seus comportamentos através da ampla utilização de sua experiência passada.

A natureza do processo do aprendizado tem sido objeto de incontáveis investigações (14), muitas das quais se aplicam à melhor compreensão do comportamento do consumidor (15). Para o psicólogo, existem duas formas de aprendizagem: a cognitiva (através da qual o indivíduo se conscientiza de um estímulo) e a afetiva (que ocorre quando alguém começa a apreciar o estímulo após tornar-se consciente dele). Ademais, há múltiplas formas de se gerar e direcionar estímulos. Uma delas é a “provocação” que um produto exerce sobre um consumidor potencial, digamos uma sacola de balas numa vitrine que atrai a atenção de uma criança. Quão mais intenso for o desejo da criança de chupar balas naquele momento e quão mais nítida for a associação daquelas balas com a satisfação de um desejo anterior, tão mais intensa será a resposta da criança ao estímulo provocado, ou seja, tão mais insistente será

o seu pedido à mãe para comprar o pacote. Se a resposta for satisfeita (ou se a criança passara chupar balas), não só a intensidade do estímulo original diminui, como intensifica-se também a experiência em si na mente da criança, o que faz com que, numa próxima ocasião em que ela enfrenta uma situação semelhante, ela reaja de maneira semelhante ou idêntica ao recorrer à sua experiência anterior. Os psicólogos denominam esse processo de reforço ou compensação. Este constitui a base para a formação dos hábitos o que, por sua vez, é a base do nosso processo de aprendizagem.

As teorias sobre a aprendizagem humana são uma rica fonte de inspiração para a ação mercadológica de uma empresa, sobretudo na área de comunicações. Assim, por exemplo, a melhor compreensão de um processo de aprendizagem facilita não só a escolha da mídia, como também a programação sequencial de uma campanha, além da determinação de como integrar as funções de venda pessoal com as funções de publicidade e promoção. Por exemplo, os veículos de massa se prestam mais para conscientizar consumidores potenciais em estágios iniciais no lançamento de um produto novo, enquanto que, para intensificar a avaliação desse produto, a venda pessoal ou o contato humano direto torna-se freqüentemente indispensável. Graças também aos ensinamentos da teoria de aprendizagem, aprofundaram-se os conhecimentos sobre a maneira como se criam e destroem lealdades em torno de uma marca (16).

AS INFLUÊNCIAS EXTERNAS DO PROCESSO DE ESCOLHA

Além das variáveis comportamentais, que formam a base dos processos de escolha de produtos, o consumidor é influenciado por variáveis externas que ele busca conscientemente ou que lhe são sugeridas ou até impostas para tomar uma decisão.

Na figura 1 classificamos estas influências externas em três grupos que discutiremos a seguir.

A Busca de Informações Objetivas

Freqüentemente o consumidor não confia o suficiente na sua memória ou “inspiração momentânea” e procura informações complementares para orientar e facilitar o processo de escolha. Evidentemente, a intensidade de busca de informações não só depende da sua personalidade ou do grau de cautela com que ele costuma avaliar alternativas de decisões em si, mas também do volume de dinheiro de que dispõe para tomar posse do produto.

Tipicamente, os bens de conveniência são adquiridos sem uma preocupação consciente de busca de dados sobre produtos alternativos, não só porque o consumidor costuma dispor de mais informações a respeito desses bens devido à alta freqüência de sua compra, mas também porque o valor envolvido na sua aquisição é reduzido. Em contrapartida, os bens de compra comparada já requerem um “estudo” mais apurado, o que provavelmente explica o alto índice de concentração geográfica de lojas diretamente competitivas que se pode observar em todos os centros urbanos do mundo (como de equipamentos fotográficos ou produtos eletro-eletrônicos), bem como o sucesso do Shopping Center como sistema varejista. Já para os bens de especialidade (como casas residenciais, automóveis ou viagens de férias mais extensas), o consumidor é normalmente cauteloso e seletivo dedicando tempo e recursos ao confronto entre opções de compra, não só em termos de

preços e prazos, como também das vantagens diferenciais qualitativas que cada alternativa lhe apresenta. Além desta cautela na escolha, o consumidor normalmente procura uma proteção adicional ao valorizar vantagens de pós-compra, como uma garantia ou a certeza de um bom serviço técnico.

Os bens industriais e uma boa parte dos serviços são, por sua vez, os que mais dependem da disponibilidade de informações objetivas, como catálogos, especificações técnicas, estudos comparativos, referências de clientes etc. Estes tipos de instrumentos, no caso, não só servem de base para avaliações mensuráveis (como numa concorrência pública), como podem ser cruciais também para influenciar decisões de compra, pelo simples fato de diminuírem a insegurança psicológica do comprador.

Em resumo, pois, podemos afirmar que a importância da informação objetiva é tão maior para a venda de um produto ou serviço, quanto maior for o preço, quanto menor for o número de ofertas diretamente comparáveis entre si (digamos, de diferentes tipos de uma máquina) e quanto mais a compra de um produto depende de sua capacidade de realizar determinados desempenhos (como a resistência a choques fortes de um equipamento de terraplenagem) que o comprador considera vital para nele acreditar.

A Comunicação Induzida

Entendemos por comunicação induzida qualquer tentativa de contato, por parte de quem procura realizar uma venda, para com o mercado consumidor em potencial. Esta comunicação pode ser de pessoa a pessoa através de vendedores, promotores ou outros tipos de contatos diretos; ou ela pode ser provocada por meios impessoais, ou seja, através da mídia impressa, falada e/ou visual.

Sob o ponto de vista da psicologia do consumo, a comunicação é um instrumento de aprendizagem e, como tal, se incumbem de várias funções comportamentais. Ela deve apontar oportunidades de compra, realçar as qualidades dos produtos e de sua capacidade de satisfazer desejos, e deve sobretudo provocar o que o psicólogo denomina “reforços” Para o consumidor, o principal reforço é a constatação de que a qualidade esperada de um produto correspondeu à expectativa, gerando a satisfação desejada e a disposição de comprar novas unidades desse produto. Como em qualquer outra situação comportamental, o consumidor procura atingir o equilíbrio entre elementos cognitivos que, no caso da escolha de produtos, incluem fatores como a fonte do produto (o produtor, uma loja, um amigo etc.), o próprio receptor (o consumidor), o objeto (o produto ou serviço) e a mensagem de vendas e/ou publicitária que visa a desencadear um processo de consumo e mantê-lo ativo durante muito tempo (17).

Esta busca de equilíbrio é uma das formas para evitar a dissonância, respectivamente para atingir a consonância dos atos humanos. Um produto que promete algo e não cumpre a sua promessa, gera dissonância. Isto, por sua vez, pode provocar duas reações: o abandono da marca ou a procura de uma justificativa psicológica que explica o ato infeliz da compra. Em ambos esses casos houve dissonância, ou seja, um reforço negativo, que torna a compra repetitiva bem menos provável.

A rápida evolução da comunicação como instrumento cada vez mais poderoso da sociedade industrial moderna provocou, uma intensificação de investigações formais em torno de seus problemas. Há hoje uma infinidade de estudos a respeito de correlações entre variáveis como determinados hábitos de consumo e a publicidade. Todavia, pouquíssimos desses

estudos procuram explicar as relações causais entre as variáveis. Por exemplo, sabemos que a inter-relação entre a venda pessoal e a publicidade é extraordinariamente importante para a realização de uma venda. Todavia, muito pouco se sabe a respeito da natureza desta inter-relação. Se conseguíssemos compreendê-la melhor, verdadeiras fortunas poderiam ser economizadas, pois isto permitiria “dosar” os diferentes instrumentos da comunicação com muito maior precisão.

Uma das pesquisas pioneiras e bem-sucedidas nesta área partiu de uma hipótese de trabalho que convém citar: “Uma pequena quantidade de publicidade não exerce praticamente nenhum efeito sobre a venda mas, à medida que a quantidade é aumentada, ela empurra a reação através de um ponto de quebra, após a qual ela gera efeitos crescentes. Este efeito decresce e se estabiliza quando os respondentes atingem a *saturação*; isto é, quando eles desligam-se de exposições adicionais ao estímulo ou estão consumindo até o limite da sua capacidade. A resposta de incrementos adicionais em publicidade permanece praticamente igual até o ponto em que os respondentes alcançam a *supersaturação*, a partir da qual eles respondem de forma negativa” (18).

Os autores desta tese testaram a sua aplicabilidade no mercado de cervejas dos EUA e graças às suas conclusões criaram uma nova técnica de programação publicitária que produziu resultados invejáveis: a participação de mercado aumentou paralelamente a uma redução dos gastos unitários de publicidade.

Outro ponto digno de destaque na área de comunicações, aplicado ao estímulo de consumo é a pergunta se a venda pessoal deve perceber à publicidade ou vice-versa. Normalmente as empresas partem do pressuposto de que a propaganda calça o caminho para a venda e deve portanto precedê-la. Esta hipótese, muito difundida, está sendo contestada atualmente. Possivelmente, a relação sinérgica entre as duas formas de comunicação e seus efeitos sobre a venda é mais eficaz quando o processo de comunicação é iniciado por visitas pessoais, às quais devem seguir campanhas que, por sua vez, apóiam novos contatos entre vendedor e compradores potenciais (19).

Outro tabu que é amplamente divulgado por uma infinidade de livros destinados a treinamentos de vendedores e que a psicologia do consumidor coloca em dúvida, é a afirmação de que um bom vendedor vende qualquer produto. Mais importante do que a habilidade pessoal do vendedor é a interação entre o comprador e o vendedor numa dada situação: somente quando ela for positiva, a venda é realizada (20).

Além destas considerações, há uma multiplicidade de ensinamentos que o homem da prática pode derivar de pesquisas realizadas no campo da comunicação e de seu efeito sobre o consumo. Apenas a título de ilustração, mencionemos mais as seguintes considerações:

- o produto ou serviço que não pode contar com a pré-disposição de compra de pelo menos uma parte da população consumidora, dificilmente atingirá as suas metas de venda. De outro lado, a comunicação pode incentivar e fortalecer atitudes positivas no início de um processo, ao provocar curiosidade e o desejo de experimentação de consumidores potenciais;
- durante a fase introdutória de um produto, o principal público a ser atingido são os líderes de opinião, ou seja: “A adoção de um produto por um líder de opinião provavelmente significa mais para os fregueses do que todas as técnicas e os argumentos persuasivos combinados de um vendedor” (21);

- o líder de opinião é particularmente suscetível a fontes de informações que realçam aspectos técnicos e qualitativos comprobatórios do produto. Ele é cético e quer provas. Os seguidores confiam no seu julgamento que é transmitido pela comunicação oral direta. É particularmente importante, pois, evitar a dissonância nas fases de lançamento de um produto, sobretudo entre os consumidores que estão dispostos a testar novidades;
- a melhor forma de atingir o líder de opinião é o contato pessoal que permite realizar um confronto direto entre o vendedor e o comprador potencial para esclarecer dúvidas e vencer barreiras. A publicidade, no entanto, pode ser um apoio útil nesta fase, por exemplo através de uso ponderado de material promocional;
- para que haja recompra de um produto, é preciso que os reforços correspondam a uma expectativa ou necessidade. Mensagens e argumentos de venda que prometem mais do que o produto consegue realizar, podem provocar vendas elevadas no início do processo, mas, à medida que geram dissonâncias, tornam-se particularmente contraproducentes;
- as diversas categorias de consumidores formam hábitos de observação da mídia e de retenção de mensagens bem distintas. De uma forma geral, pode-se afirmar que, quanto mais alto for o nível de instrução da audiência, tanto maior é a sua atenção dispensada à mídia impressa (jornais e revistas) e quanto mais baixo for esse nível, tanto mais ele depende da mídia eletrônica (rádio e televisão) (22).

Algumas das vantagens próprias de cada um dos três principais tipos de mídia são as seguintes:

- *Mídia impressa*: é particularmente econômica quando se destina a audiências específicas; permite uma fácil reexposição de mensagens; facilita a retenção de mensagens mais complexas; tem uma maior conotação de prestígio, sobretudo quando se trata de revistas especializadas; se presta particularmente bem para promover inovações, sobretudo dentro de segmentos fechados de mercado (por exemplo durante pré-testes).
- *Mídia eletrônica*: provoca um alto índice de atenção e acompanhamento por parte da audiência; gera uma sensação de realismo graças ao uso do som e da imagem; facilita a retenção de mensagens simples.
- *Material promocional*: é útil sobretudo como apoio à venda pessoal e à publicidade, seja para formar atitudes favoráveis, seja para reforçar hábitos já estabelecidos;
- apesar de parecer lógico que o consumidor tenha uma capacidade limitada para absorver informações induzidas (publicitárias ou outras), esta tese não é de fácil comprovação. Há quem a conteste frontalmente (23). Se a dúvida for procedente, não precisamos nos preocupar (ainda?) com os efeitos da tão comentada “sobrecarga de informações”

Em suma pode-se afirmar que a comunicação, seja ela pessoal ou impessoal, pode exercer uma poderosa influência sobre o estímulo de vendas de um produto, contanto que, na sua fase experimental, ela provoque a experimentação e que contribua ao equilíbrio psicológico do consumidor quando é utilizada como reforço da compra repetitiva.

A Influência de Grupos de Referências

Até recentemente, os estudos sobre o comportamento do consumidor focalizaram primordialmente os aspectos psicológicos, ou seja, o indivíduo. Ultimamente, este enfoque

está se ampliando para uma visão mais grupal ou sociológica que encara o homem como um "animal social" altamente dependente de outras pessoas ou grupos de referência, seja para moldar os seus julgamentos, suas crenças e seus valores, seja para orientá-lo na escolha de produtos ou serviços.

Nas suas fases iniciais, a "sociologia do consumo" concentrou seus estudos primordialmente em duas áreas: na unidade familiar como principal catalisador da formação, transmissão e padronização de comportamentos (24) e, em seguida, no líder de opinião como principal influenciador de comportamentos, inclusive quanto ao consumo (25). Ultimamente, o campo da investigação do comportamento "social" do consumidor invadiu uma multiplicidade de áreas novas (26). Entre elas, uma está merecendo atenção especial: o estilo de vida (*lifestyle*), ou seja, a maneira como as pessoas vivem e costumam gastar o seu tempo e dinheiro no trabalho, no lazer ou como consumidores.

A pesquisa sobre o estilo de vida levou a uma nova modalidade de investigação, denominada psicografia (27). Ela se ocupa com a interpretação de traços comportamentais (tanto de indivíduos, quanto de grupos), que a demografia, a psicologia e a análise sócio-econômica não conseguem explicar (28).

O principal mérito da análise psicográfica é a sua contribuição ao estudo da tipologia dos consumidores em função de variáveis psicossociais que vão além de classificações simplórias como as baseadas em dados demográficos, em classes de rendas ou em divisões comportamentais, como a distinção entre usuários "pesados" (que utilizam um determinado produto com frequência) e "leves".

Na sua busca de melhor compreender o ser humano como consumidor, a pesquisa psicográfica inspirou-se no conceito de que os bens são adquiridos primordialmente em função dos seus benefícios esperados e que é possível segmentar os mercados a partir de uma classificação dos consumidores por tipos de atitudes em relação aos benefícios (29). Ultimamente, alguns estudos procuram estabelecer uma relação direta entre estilos de vida e estilos de compra. Por exemplo, de acordo com o modelo VALS, 35% dos consumidores norte-americanos podem ser enquadrados na categoria dos *belongers* (uma de 9 categorias), traduzível como "seguidores" cujo estilo de vida é determinado pela preservação do *status quo* e pelo anseio de pertencer a um grupo, e cujo estilo de compra se caracteriza pela procura de produtos que não sejam novos (30).

As investigações sobre o comportamento do consumidor em função dos estilos de vida estão exercendo uma crescente influência na pesquisa de mercado e formulação de diretrizes de marketing. A sua principal utilidade está relacionada à política de posicionamento de produtos e de segmentação de mercados a partir da identificação, localização e quantificação de grupos sociais bem estancados entre si, mas que, internamente, matêm padrões de comportamentos bastante homogêneos e identificáveis. Disto podem resultar medidas mais eficazes de adaptação e de comunicação com os mercados preferenciais de cada empresa, além de facilitar as previsões de venda e de reduzir as suas margens de erro (31). Em contrapartida, há evidentemente o risco da generalização excessiva ao agrupar-se uma multiplicidade de consumidores em algumas poucas categorias. Todavia, para a empresa convém correr este risco, contanto que ela acredite na validade de desenvolver a sua política de marketing a partir de um conhecimento mais preciso do comportamento dos seus compradores potenciais, reconhecendo, ao mesmo tempo, a impossibilidade, ou impraticabili-

dade, de poder atender aos desejos de cada um de seus consumidores.

Visto sob este enfoque pragmático, podemos afirmar que os estudos sobre os esforços de classificação dos estilos de vida constituem a principal iniciativa, até hoje tomada, para colocar os conhecimentos sobre a psicologia do consumidor a serviço de uma estratégia de marketing voltada à segmentação dos mercados, baseada não só em dados demográficos, geográficos e de poder aquisitivo, como também na análise do comportamento de grupos de consumidores, cujos membros buscam mais ou menos os mesmos benefícios na aquisição de um bem ou serviço.

CONCLUSÕES

No presente artigo propusemo-nos a investigar o "estado da arte" em que se encontra o conhecimento sobre o comportamento do homem como consumidor. Partimos de um simples modelo de encadeamento de cinco fases características para o processo de decisão de compra.

Estas fases são: a predisposição, a busca, a avaliação, a escolha e a reação do consumidor.

Entre os peritos sobre o assunto, não há muita divergência quanto à estrutura básica deste mecanismo de cinco fases. Mas dúvidas e controvérsias existem quanto à relação e interdependência com outras variáveis do sistema que podem ou não estar sempre presentes no processo de escolha e que possivelmente afetam a direção e/ou a intensidade deste processo.

Um respeitável número de pesquisas procurou decifrar estas dúvidas, com dois efeitos principais. Primeiro, os horizontes do conhecimento se ampliaram consideravelmente, sobretudo a partir do momento em que os enfoques psicológicos e psicossociais tomaram conta do processo, quebrando os tabus simplificadoros da visão econômica do problema. Segundo, um novo tipo de determinismo surgiu à medida que as investigações avançassem, conduzindo a modelos bem mais complexos e ricos em variáveis, mas não suficientemente flexíveis para explicar a enorme multiplicidade de situações que se enquadram no processo de escolha de bens e serviços.

Para fugir das armadilhas deste determinismo, o presente trabalho concentra-se na identificação e caracterização das variáveis endógenas e exógenas que podem exercer uma influência em qualquer uma das fases do processo, sem, no entanto, se preocupar com a natureza dos elos entre estas variáveis e as cinco fases. Por exemplo, perguntamo-nos de que maneira o estilo de vida exerce sua influência sobre os motivos e hábitos de consumo de um indivíduo, mas não procuramos determinar se esta influência é antes uma função da sua personalidade, sua educação, sua vida familiar quando criança, ou se resulta primordialmente ao convívio com colegas, amigos e líderes de opinião quando adulto.

Ao procedermos desta forma não só pretendemos devolver um maior grau de liberdade científica à pesquisa do comportamento do consumidor, como facilitar também a penetração na matéria — indiscutivelmente complexa —, seja por parte de jovens estudiosos, seja pelos homens da prática administrativa, para quem menos importa saber desde quando um consumidor é suscetível a influência dos estilos de vida (para ficarmos no exemplo de cima) do que a constatação do fato em si, pois isto lhe é suficiente para poder incorporá-lo à sua estratégia de marketing.

NOTAS DE RODAPÉ

- (1) Citado de Greif (1958), p. 147: vid bibliografia no Anexo.
- (2) Vide Hansen (1976) e sua extensa bibliografia.
- (3) As obras mais conhecidas nesta área são de Howard & Sheth (1969) e de Engel et alii (1978).
- (4) O modelo mais representativo deste tipo é o de Fishbein & Ajzen (1975), mais recentemente testado e comentado por Ryan & Bonfield (1980), com boa bibliografia. Um trabalho, menos ambicioso quanto ao seu teor teórico, mas mais voltado à aplicabilidade dos conhecimentos sobre o comportamento do consumidor é o de Park et alii (1981).
- (5) Críticas deste tipo foram formuladas por Wind (1977), Jacoby (1978) e por Olshavsky & Granbois (1979).
- (6) A teoria da dissonância cognitiva é de Festinger (1957) e se refere ao comportamento pós-decisório em geral, portanto de utilidade para as situações de pós-compra.
- (7) O artigo de Hansen (1976) e as últimas edições de Engel et alii (1978) são aqui destacados como fontes particularmente ricas para esta literatura.
- (8) Esta definição de Secord & Backman (1964, p. 525-26) sugere que a socialização não se restringe à nossa infância, mas atravessa toda a nossa vida gerando mudanças comportamentais, provocadas pela aprendizagem induzida por terceiros, freqüentemente por líderes de opinião ou outras "personalidades" em que confiamos. Na área de socialização do consumidor recomendamos a leitura dos dois artigos de Moschis e co-autores (1978 e 1979), com excelente bibliografia.
- (9) O exemplo é de Chaffer et alii (1971).
- (10) Vide, a respeito, o breve trabalho de Cox (1967).
- (11) De um artigo de Morton Hunt, do N.Y. Times Magazine, reproduzido em *O Estado de São Paulo*, 23/05/82, p. 154.
- (12) Vide o estudo de Atkinson & Shiffrin (1968).
- (13) O artigo de Bettman (1979) oferece uma excelente visão de conjunto sobre a evolução da teoria e pesquisa sobre a memória humana e de sua importância para o estudo do comportamento do consumidor.
- (14) Duas obras que se destacam nesta área são de Everett Rogers (1962) e de Ernest Hilgard (1966).
- (15) Mencionamos dois excelentes livros escritos por especialistas em Marketing que descrevem e analisam esta relação: o de Gerald Zaltman (1965) e de Bennett & Kassarian (1972), este com edição brasileira.
- (16) Sobre esta relação entre aprendizagem / marketing / comunicações, vide os artigos de Rothschild & Gadis (1981) e de Smith & Swinyard (1982).
- (17) John Mowen (1980) esboçou uma teoria recente sobre estas relações baseando-se em parte no modelo de Feather (1964).
- (18) De muito valor, tanto teórico quanto pragmático, são as pesquisas realizadas por Ackoff & Emshoff (2 artigos de 1975) sob os auspícios da maior produtora de cervejas nos EUA. A citação é da p. 4 do artigo referente a 1963-68.
- (19) Particularmente elucidativo sobre a relação venda pessoal / publicidade é o trabalho de Swinyard & Ray (1977).
- (20) A respeito desta relação "diádica" entre vendedor e comprador, vide o artigo de Evans (1963).
- (21) Citado de Zaltman (1965), p. 88.
- (22) Valiosas considerações deste gênero podem ser encontradas no livro de Berelson & Steiner (1964).
- (23) Vide a contestação da tese por Malhotra et alii (1982).
- (24) O livro de Bennett & Kassarian (1972) dedica seu 7º capítulo às "Influências do Grupo", a obra de Engel et alii (1978) trata do mesmo tema no seu capítulo 6, com ênfase nas relações intra-familiares. Entre estudos mais formais sobre o assunto, mencionamos os trabalhos de Calder & Burnkrant (1977), de Hempel (1977) e de Filiatrault & Ritchie (1980).
- (25) Kurt Lewin pode ser considerado o pioneiro do estudo formal sobre a liderança e de suas influências sociais. Everett Rogers (1962) foi quem talvez melhor caracterizou o papel do líder dentro dos processos (sociais) de difusão de inovações. A aplicação do conceito no marketing foi abordado de maneira particularmente feliz por Engel et alii (1978).
- (26) Uma breve abordagem sobre as razões e vantagens desta abertura de horizontes pode ser encontrada em Zaltman & Wallendorf (1977). Algumas áreas de investigação, que ilustram a amplitude do conceito, são, por exemplo: o conformismo do consumidor (vide Venkatesan, 1966), o consumerismo como segmento à parte da sociedade (Bourgeois & Barnes, 1979), o uso de bens como símbolos sociais (Sellerberg, 1976) ou até a análise antropológica da linguagem para a melhor compreensão do comportamento do consumidor (Levy, 1981).
- (27) Uma boa visão do "estado da arte" em que se encontra o estudo de estilo de vida e da psicografia pode ser encontrado no livro de W. Wells (1974) e no artigo de Zablocki & Kanter (1975).
- (28) Vide, a respeito, o artigo de Wind & Green (1974).
- (29) O pioneiro da pesquisa por benefícios é R. Haley (1968) que agrupou os mercados de consumo em seis "universos de conteúdo", a saber: benefícios do produto, medidas clínicas da personalidade, medidas comportamentais, medidas de estilo de vida, demografia e crenças sobre a categoria do produto (o que é ou não verdadeiro a seu respeito).
- (30) O estudo tipológico Vals está sendo desenvolvido pelo *SRI International*, na Califórnia. Vide o artigo de A. Mitchell (1980) para uma apresentação do modelo e de seus resultados preliminares.
- (31) A Coletânea de Wells (1974) apresenta e analisa os efeitos de várias aplicações do conceito de estilo de vida à política de marketing, em áreas como: lançamento de produtos, adaptação de linhas a segmentos específicos e da programação de vendas e de campanhas publicitárias.

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russel L. & ESMOFF, James R. - Advertising research at Anheuser -Busch, Inc. (1963-68). *Sloan Management Review*, Winter 1975, p. 1-15.
- A Advertising reserarch at Anheuser-Busch, Inc. (1968-74). *Sloan Management Review*, Spring, 1975, p. 1-15.

- ATKINSON, R.C. & SHIFFRIN, R.M. — Human memory: a proposed system and its control Processes. In: *Spence & Spence* (Ed.), 1968, p. 89-195.
- BENNETT, Peter D. & KASSARJIAN, Harold H. — *Consumer Behavior*. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1972. Há uma edição brasileira da Editora Atlas sob o título *O Comportamento do consumidor*, 1975.
- BERELSON, Bernard & STEINER, Gary A. — *Human behavior: an inventory of scientific Findings*. New York, Harcourt, Brace & World, 1964.
- BETTMAN, James R. — Memory factors in consumer choice: a review. *Journal of Marketing*, 43(2): 37-53, 1979.
- BOURGEOIS, Jacques C. & BARNES, James G. - Viability and profile of the consumerist segment. *The Journal of Consumer Research*, 5 (4): 217-228, 1979.
- CALDER, Bobby J. & BURNKRANT, Robert E. — Interpersonal influence on consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 4 (1): 29-38, 1977.
- CHAFEE, Steven H.; McLEOD, Jack M. & ATKIN, Charles K. Parental influences on adolescent media use. *American Behavioral Scientist*, 14(1): 323-40, 1971.
- COX, Donald F (Ed.) — *Risk taking and information handling in consumer behavior*. Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration, p. 5-6.
- ENGEL, James F.; BLACK-WELL, Roger D. & KOLLAT, David T. — *Consumer behavior*, 3rd. ed. Hinsdale, Ill, The Dryden Press, 1978.
- EVANS, Franklin B. — Selling as a dyadic relationship: a new approach. *American Behavioral Scientist*, maio 1973, p. 73-82.
- FEATHER, N.T. — A structural balance model of communication effects. *Psychological Review*, 71:291-313, 1964.
- GESTINGER, Leon — *A theory of cognitive dissonance*. New York, Harper & Row, 1957.
- FILIATRAULT, Pierre & BRENT RITCHIE, J. R. — Joint purchasing decisions: a comparison of influence structure in family and couple decision-making units. 7(2):131-140, 1980.
- FISHBEIN, Martin & AJZEN, Icek — *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, M.A., Addison-Wesley, 1975.
- GREENBERG, Barnett A. & BELLENGER, Danny N. (Ed.) — *Contemporary marketing thought*. Educators' Proceedings, American Marketing Association, Chicago, 1977.
- GREIF, Edwin C. — *Modern salesmanship*. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1958.
- HALEY, Russel I. — Benefit segmentation: a decision-oriented research tool. *Journal of Marketing*, julho 1968, p. 30-35.
- HANSEN, Flemming — Psychological theories of consumer choice. *The Journal of Consumer Research*, 3(3):117-142, 1976.
- HEMPEL, Donald J. — Family decision making: emerging issues and future opportunities. In: *Greenberg & Belenger* (Ed.), p. 428-431, 1977.
- HILGARD, Ernest R. & BOWER, Cordon H. — *Theories of learning*. New York, Appleton-Century-Crofts, Inc., 3rd. ed., 1966.
- HOWARD, John A. & SHETH, Jagdish N. — *The theory of buyer behavior*. New York, John Wiley & Sons, 1969.
- HUSTAD, Thomas P. & PESSIMIR, Edgar A. — The development and application of psychographic life style and associated activity and attitude measures. In: *W. Wells* (Ed.), p. 33-70.
- JACOBY, Jacob — Consumer research: how valid and useful are all our consumer behavior research findings? *Journal of Marketing*, 24(2):87-96, 1978.
- LAMB, Jr., Charles W. & DUNNE, Patrick M. (Ed.) — *Theoretical developments in marketing*. Chicago, Ill., American Marketing Association, 1980.
- LEVY, Sidney J. — Interpreting consumer mythology: a structural approach to consumer behavior. *Journal of Marketing*, 45 (3):49-61, 1981.
- MALHOTRA, Naresh K.; JAIN, Arun K. & SAGAKOS, Stephen W. — The information overload controversy: an alternative viewpoint. *Journal of Marketing*, 46(2):27-37, 1982.
- MITCHELL, Arnold — Changing values and lifestyles. In: *Olshavsky*, Ed., p. 48-55, 1980.
- MOSCHIS, George P. & CHURCHILL, Jr., Gilbert A. — Consumer socialization: a Theoretical and empirical analysis. *Journal of Marketing Research* XV:599-609, nov. 1978.
- MOSCHIS, George P. & MOORE, Roy L. — Decision making among the young: a socialization perspective. *The Journal of Consumer Research*, 6(12): 101-112, 1979.
- MOWEN, John C. — An outline of a general theory of consumer mass communications. In: *Lamb & Dunne* (Ed.), p. 166-169, 1980.
- NORD, Walter R. & PETER, J. Paul — A behavior modification perspective on marketing. *Journal of Marketing*, 44(2):36-47, 1980.
- OLSHAVSKY, Richard W. (Ed.) — *Attitude research enters the 80's*. Chicago, Ill., American Marketing Association, 1980.
- OLSHAVSKY, Richard W. & GRANBOIS, Donald H. — Consumer decision making: fact or fiction? *The Journal of Consumer Research*, 6(2):93-100, 1979.
- PARK, C. Whan; HUGHES, Robert W.; THUKRAL, Vinod & FRIEDMAN, Roberto — Consumers' decision plans and subsequent choice behavior. *Journal of Marketing*, 45(2):33-47, 1981.
- ROGER, Everett M. — *The diffusion of innovations*. New York, Free Press of Glencoe, 1962.
- ROTHSCHILD, Michael L. & GADIS, William C. — Behavioral learning theory: its relevance to marketing and promotions. *Journal of Marketing*, 45(2):70-78, 1981.
- RYAN, Michael J. & BONFIELD, E.H. — Fishbein's intentions model: a test of external and pragmatic validity. *Journal of Marketing*, 44(2):82-95, 1980.
- SECORD, Paul F. & BACKMAN, Carl W. — *Social Psychology*. New York, McGraw-Hill, 1964.

- SELLERBERG**, Ann-Mari — On differing social meanings of consumption. *Journal of the Market Research Society*, 18(4), 1976.
- SPENCE**, K.W. & **SPENCE**, J.T. (Ed.) — The psychology of learning and motivation: advances. In: *Research and Theory*, 2 vol., New York, Academic Press, 1968.
- SMITH**, Robert E. & **SWINYARD**, William R. — Information Response Models: an integrated approach. *Journal of Marketing*, 46(1): 81-93, 1982.
- SWINYARD**, William R. & **RAY**, Michael L. — Advertising-selling interactions: an attribution theory experiment. *Journal of Marketing Research*, 14(4): 509-516, 1977.
- VENKATESAN**, M. — Experimental study of consumer behavior conformity and independence. *Journal of Marketing Research*, 2(3):384-87, 1966.
- WELLS**, William D. (Ed.) — *Lifestyle and psychographics*. Chicago, American Marketing Association, 1974.
- WIND**, Yoram — Reflexions on creativity and relevance of consumer research. In: *Greenberg & Bellenger* (Ed.), p. 55-58, 1977.
- WIND**, Jerry & Paul Green — Some conceptual, measurement, and analytical problems in life style research. In: *Wells, William* (Ed.), p. 99-126, 1974.
- ZABLOCKI**, Benjamin D. & **KANTER**, Rosabeth M. — The differentiation of life styles. In: Alex Inkeles et alii (Ed.), *The Annual Review of Sociology*. Palo Alto, CA, Annual Reviews, Inc., p. 269-298, 1975.
- ZALTMAN**, Gerald — *Marketing: contributions from the behavioral science*. New York, Harcourt, Brace & World, 1965.
- ZALTMAN**, Gerald & **WALLENDORF**, Melanie — Sociology: the missing chunk or how we've missed the boat. In: *Greenberg & Bellenger* (Ed.), p. 235-238, 1977.

ASSINE A

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

Tel: (011) 212-3080

IX SIMPÓSIO NACIONAL DE PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Reunião Internacional de Administração em C&T

Data:

de 22 a 24 de outubro de 1984

Promoção:

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

Colaboração:

CNPq

FAPESP

SICCT/SP

German Foundation for International Development

Execução:

PACTo - Programa de Administração em Ciência e Tecnologia
IA/FEA - Universidade de São Paulo

Local de realização:

Auditório da FAPESP - São Paulo, SP

Informações:

PACTo

Caixa Postal, 11498 (Agência Pinheiros)

CEP 05499 - São Paulo - SP

Telefones: (011) 211-4633 - 210-4640 ou 211-0411 ramais 249 e 250

A TÉCNICA DE ANÁLISE E ESTRUTURAÇÃO DE MODELOS APLICADA AO PROÁLCOOL*

James T.C. Wright**

A Análise e Estruturação de Modelos (ISM)* é uma nova técnica para o trabalho em grupo em situações complexas. Um computador é utilizado para auxiliar um grupo de trabalho a comunicar, compreender e modelar uma questão complexa, sendo extremamente útil em situações como a estruturação de objetivos, análise de prioridades, a hierarquização de políticas e diretrizes etc. A aplicação realizada mostra como esta técnica permite estruturar um grande número de informações não quantitativas, contribuindo para a análise e tomada de decisão ao nível de políticas e diretrizes, onde os modelos quantitativos em geral não captam muitos dos condicionantes críticos dos problemas que representam.

Nos dias atuais, a complexidade parece tornar-se progressivamente mais generalizada à medida que aumentam a comunicação e a interdependência entre os elementos da sociedade. Há hoje um reconhecimento de que muitos dos problemas que afligem as organizações e a própria sociedade são questões complexas e de múltiplas facetas, cuja solução envolve, obrigatoriamente, diversas áreas de conhecimento como a sociologia, psicologia, economia, engenharia e tecnologia, medicina, ecologia etc, e que faltam métodos adequados para tratar de problemas complexos de natureza interdisciplinar.

Uma das maneiras tradicionais de lidar com estes problemas é de formar grupos de trabalho incluindo indivíduos capacitados nas diversas disciplinas envolvidas. Uma dificuldade que surge nesta situação é a de comunicação entre especialistas que, em função de sua formação acadêmica e experiência profissional, aplicam aos trabalhos conceitos e linguagem que não são comuns a todos os membros do grupo. Por outro lado, especialistas de alto nível em geral têm pouco tempo disponível para uma efetiva integração em um grupo de trabalho. Ademais, a estrutura de comitê apresenta uma série de deficiências para o trabalho de investigação coletiva. A capacidade de persuasão aliada ao prestígio acadêmico ou profissional de um indivíduo tende a dar peso desproporcional a

seus argumentos, independentemente de sua validade real; as pressões de grupo também tendem a abafar as posições minoritárias e o próprio processo de comunicação verbal entre os elementos do grupo torna-se bastante moroso com o crescimento do número de participantes.

Surgem também dificuldades inerentes à própria complexidade, pois o ser humano tem a capacidade de lidar simultaneamente com um número limitado de variáveis, com vários autores estimando que a nossa memória de curto prazo usualmente consegue "manipular" cerca de 5 a 7 "itens" de informação onde cada "item" compõe-se de uma variável de suas relações com as demais variáveis. Para lidar com um problema com mais variáveis e relações, precisamos de algum tipo de suporte analítico. Uma equação matemática, por exemplo, pode fornecer este apoio, mas infelizmente os modelos matemáticos não parecem ser muito adequados à representação de complexos problemas humanos e nem são geralmente acessíveis ao trabalho interdisciplinar.

Com vistas a superar estes problemas, o processo de ISM busca, inicialmente, extrair do contexto em estudo um conjunto de componentes ou elementos do problema. Usando a seguir um computador para ordenar, armazenar e fazer inferências lógicas sobre o relacionamento entre os elementos identificados constrói-se um modelo estrutural do problema considerado. O modelo resultante é representado por um gráfico direcionado, obtido através da aplicação de noções básicas

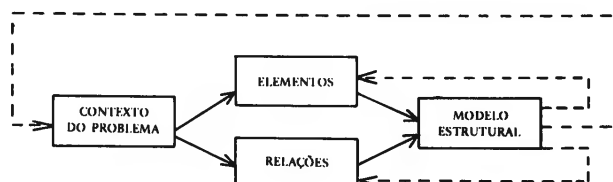


FIGURA 1:
Processo de AEM (Kawamura, 1977)

* *Interpretative Structural Modeling* (ISM) em inglês. Esta técnica foi desenvolvida e testada no Brasil através de um convênio de colaboração científica entre o Centro Científico da IBM no Brasil e o Instituto de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

** Professor do Depto. de Administração da FEA-USP; Integrante do grupo do Programa de Estudos do Futuro e participante da Supervisão do Projeto Avaliação do Proálcool.

de topologia, somadas ao julgamento humano do grupo e a capacidade dos computadores de processarem grande número de dados e fazerem inferências lógicas. Os gráficos direcionados são na verdade estruturas de uso bastante comuns; apenas, em geral, não as consideramos desta forma, como mostra o quadro a seguir:

QUADRO 1

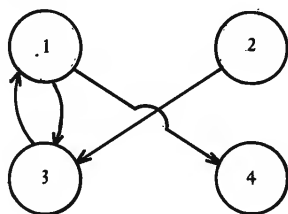
Estruturas comuns, usualmente representadas por gráficos direcionados

ELEMENTOS e RELAÇÕES compõem: ESTRUTURAS		
Pessoas	... subordinado a ...	organograma
Variáveis	... é função de ...	modelo matemático
Atividades	... precede ...	rede PERT
Objetivos	... apóia ...	árvore de objetivos

Em uma situação mais complexa, como a situação sócio-econômica brasileira, poderíamos isolar alguns fatores, e listar relações entre eles:

- “a queda no consumo (1) agrava o desemprego (3)”;
- “a política recessiva (2) agrava o desemprego (3)”;
- “a queda no consumo (1) agrava a inquietação social (4)”;
- “o desemprego (3) agrava a inquietação social (4)”;
- “o desemprego (3) agrava a queda no consumo (1)”

Estas informações podem ser representadas em um gráfico direcionado, onde os fatores estão numerados, e a relação “agrava” é indicada pela seta:



Um gráfico deste tipo pode ser matematicamente representado por uma matriz binária, utilizada por um computador, e uma operação matemática simples, (potenciações booleanas sucessivas) permite transformá-la de forma a evidenciar de modo claro todas as inferências e níveis hierárquicos contidos nas informações originais, resultando, em nosso exemplo, na estrutura:

* Uma representação deste gráfico como matriz binário toma a forma abaixo e é denominada “matriz de adjacência”, onde um elemento é “adjacente” a outro quando ligado naquela direção pela relação R, cuja presença é indicada pelo número 1.

está adjacente ao elemento:

O elemento:	1	2	3	4
1	0	0	1	1
2	0	0	1	0
3	1	0	0	1
4	0	0	0	0

$A =$

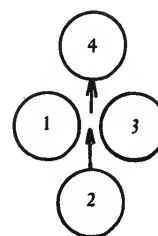
Considerando as leis da transitividade, pode-se obter matematicamente uma matriz M, definida como “matriz de acesso”, que mostra todos os elementos que podem ser alcançados a partir de determinado elemento através da Relação R. A matriz M é obtida por potenciações booleanas sucessivas tais que: $M = (A + I)^n = (A + I)^{n-1} + I$ onde: I = matriz identidade; a = matriz de adjacência.

(por convenção, inclui-se a matriz identidade, significando que cada elemento pode ser alcançado a partir de si mesmo).

Para o exemplo dado, a matriz de acesso é:

	1	2	3	4
1	1	0	1	1
2	1	1	1	1
3	1	0	1	1
4	0	0	0	1

$M =$



O modelo estrutural apresenta agora uma forma singela, que evidencia os diferentes níveis, com o elemento 2 na base, a interligação dos elementos 1 e 3, e todos contribuindo para agravar a inquietação social. Claro está que neste exemplo esta forma poderia ser identificada por simples inspeção do gráfico original. A utilidade da técnica se evidencia no entanto quando tratamos com sistemas que possuem um elevado número de elementos, e onde não existe *a priori* uma estrutura definida; como na aplicação feita adiante.

A atuação do grupo de trabalho utilizando ISM consiste portanto em, definido o contexto do problema, extrair inicialmente um conjunto bem definido de elementos pertinentes. A seguir, o grupo analisa a existência de uma relação transitiva entre pares de elementos, fornecendo os dados necessários à obtenção pelo computador de todas as inferências lógicas possíveis, produzindo assim o modelo estrutural. A definição clara dos componentes do problema e de suas relações, a interpretação e o aperfeiçoamento do modelo estrutural são de extrema valia para melhorar o entendimento do grupo sobre a questão, sistematizar o raciocínio dos integrantes e facilitar a comunicação sobre o problema. É interessante observar que o grupo não precisa ter nenhum conhecimento sobre os procedimentos matemáticos realizados, analisando apenas o relacionamento entre pares de elementos do problema. Por sua vez, o computador faz inferências lógicas com base apenas nas informações fornecidas pelo grupo, minimizando o número de perguntas necessárias à determinação do modelo estrutural.

Uma aplicação do ISM

Foi realizada uma experiência de utilização do ISM na estruturação dos objetivos do PROÁLCOOL. Participaram dos trabalhos os integrantes de uma equipe interdisciplinar que havia realizado uma apreciação tecnológica do PROÁLCOOL, e que desejava agora desenvolver um conjunto de proposições de políticas com base nos resultados deste estudo. Esta equipe era bastante heterogênea, incluindo economistas, administradores, sociólogos e engenheiros, e havia trabalhado durante cerca de três anos sobre os mais variados aspectos do PROÁLCOOL, adquirindo assim um conhecimento bastante profundo e abrangente do problema. O objetivo era agora sintetizar um conjunto de proposições que refletisse a visão do grupo sobre os objetivos governamentais que deveriam ser estabelecidos em relação ao PROÁLCOOL.

Com esta finalidade foi realizada uma reunião desta equipe, na qual para o passo inicial de geração de elementos do problema foi adotada uma técnica de “Grupo Nominal”*, em que cada pessoa trabalha inicialmente de forma individual, registrando uma lista de idéias sobre a questão formulada. No caso a questão colocada foi “Quais devem ser os objetivos governamentais relacionados com o Programa Nacional do Alcool?” Cada pessoa do grupo procurou desenvolver individualmente uma lista de respostas a esta pergunta, colocadas

(*) Nominal Group Technique. Para maiores detalhes vide Delbecq, et. al (?).

em frases objetivas e curtas, de preferência contendo apenas um objetivo por frase. No passo seguinte, cada integrante comunica uma de suas idéias aos demais, e esta é registrada em painéis visíveis a todos. Assim, prossegue-se em turnos, com as pessoas seguintes colocando suas idéias, eliminando-se a repetição de frases de mesmo significado. Ao fim do último turno, todas as idéias originais e distintas estarão registradas. Nesta reunião, 53 idéias diferentes foram geradas, apresentadas a seguir no Quadro 2.

QUADRO 2:
Sessão ISM Objetivos do Proálcool

Pergunta inicial: Quais devem ser os objetivos governamentais relacionados com o PNA?	
1. Reduzir despesas com importação de petróleo	29. Incentivar o transporte coletivo
2. Pesquisar fontes alternativas de energia	30. Maximizar rendimento energético no uso de combustíveis líquidos
3. Aumentar emprego rural	31. Reduzir necessidade de investimentos
4. Aumentar a oferta de meios de transporte	32. Aumentar eficiência da produção industrial
5. Reduzir dependência de energia externa	33. Desenvolver uma estrutura gerencial adequada ao programa
6. Manter índices positivos de crescimento econômico	34. Dar encomendas para a indústria de equipamentos
7. Reduzir custos de produção de álcool	35. Garantir combustível nacional para uma parcela ponderável da frota rodoviária
8. Produzir carros mais eficientes	36. Aproveitar economicamente resíduos das destilarias
9. Maximizar período de operação de destilarias	37. Evitar os efeitos negativos da monocultura
10. Melhorar condições de vida no campo	38. Exportar tecnologia de produção/ utilização do álcool
11. Incentivar a adoção de tecnologias agrícolas mais aprimoradas	39. Criar pólos de desenvolvimento no interior
12. Incentivar melhoria na produtividade da matéria-prima	40. Criar mercados para outros setores (indústria e serviços) através do PNA
13. Evitar prejuízos para qualquer grupo social	41. Incentivar cooperativas agrícolas policultoras
14. Procurar equidade na distribuição dos benefícios	42. Ocupar o cerrado
15. Reduzir migração do campo para a cidade	43. Promover uso eficiente de recursos escassos (terra, K, capacidade técnica/administrativa)
16. Adequar a produção energética e de alimento	44. Proporcionar acesso mais amplo ao automóvel
17. Conseguir substitutos para o óleo diesel	45. Fazer melhores previsões de safra
18. Atender à demanda adicional por transporte com combustível nacional	46. Prevenir deteriorização da qualidade de vida nos municípios produtores
19. Desenvolver motores especificamente para o uso do álcool	47. Acelerar estudos sobre microdestilarias
20. Desenvolver variedades de cana mais produtivas	48. Evitar ocupação de terras férteis, para alimentos
21. Reduzir disparidades regionais	49. Localizar a produção para racionalizar escoamento
22. Reduzir sazonalidade do emprego na produção do álcool	50. Desenvolver recursos humanos para produção de álcool
23. Evitar a concentração fundiária	51. Equilibrar oferta e demanda ao longo do tempo
24. Planejar a localização da produção agrícola de álcool	52. Evitar problemas de produção
25. Permitir maior participação política dos pequenos produtores	53. Limitar a proporção de cana própria das destilarias.
26. Adequar a estrutura de refino à demanda	
27. Dar a melhor utilização ao vinhoto	
28. Viabilizar a produção do álcool de mandioca	

(*) Peso 5 para o mais importante, peso 1 para o menos importante e analogamente para os demais.

(*) Nº de perguntas possíveis = n^2 onde n = número de elementos.

A seguir é realizada uma discussão detalhada para homogeneizar o entendimento sobre cada uma das idéias levantadas e, ao seu final, uma votação para identificar os elementos prioritários da lista. Nesta sessão, a identificação foi feita pela ordenação dos cinco elementos mais importantes segundo cada membro do grupo. O resultado foi calculado dando-se uma ponderação* em função da ordenação. Os 21 elementos considerados mais importantes, formaram o conjunto de elementos usados na aplicação do ISM, e são apresentados no Quadro 3.

QUADRO 3:
Objetivos prioritários do PNA

1. Reduzir despesas com importação de petróleo
2. Pesquisar fontes alternativas de energia
3. Aumentar emprego rural
4. Aumentar oferta de transporte
5. Reduzir dependência de energia externa
6. Crescimento econômico
7. Reduzir custo de produção de álcool.
8. Produzir carros mais eficientes
9. Maximizar período de operação de destilarias
10. Melhorar condições de vida no campo
11. Incentivar a adoção de tecnologias agrícolas mais aprimoradas
14. Procurar equidade na distribuição de benefícios
21. Reduzir disparidades regionais
12. Melhorar produtividade da matéria-prima
13. Evitar prejuízos para qualquer grupo social.
15. Reduzir migração do campo para a cidade
16. Adequar a produção energética e de alimento
17. Conseguir substitutos para o óleo diesel
26. Adequar a estrutura de refino à demanda
27. Dar a melhor utilização ao vinhoto
32. Aumentar a eficiência de processamento

O próximo passo no processo é a estruturação, ou criação de um modelo estrutural do problema considerado. O tipo de estrutura desejado era uma árvore de objetivos, cujos elementos estariam interligados pela relação do tipo "Contribui para"

Assim, uma vez introduzido o texto dos elementos e da relação (com um preâmbulo) no programa de computador, este passa a formular perguntas ao grupo, que aparecem em uma tela da forma:

"A REALIZAÇÃO DO OBJETIVO" (preâmbulo)
 "PRODUZIR CARROS MAIS EFICIENTES" (elemento)
 CONTRIBUIR PARA A REALIZAÇÃO DO OBJETIVO (relação)
 "ADEQUAR A ESTRUTURA REFINO À DEMANDA" (elemento)
 (término)

À cada pergunta, o grupo tem a oportunidade de discutir e deve responder *sim* ou *não*. É comum chegar-se a um consenso na maioria das perguntas, mas isto não é essencial e, em geral, algumas poucas respostas são definidas por votação após algum tempo para a exposição dos diferentes pontos de vista.

Nesta sessão foi possível analisar as relações entre os 21 elementos respondendo-se a 141 das 420 perguntas possíveis* graças a identificação das inferências lógicas feitas pelo programa. Gastou-se cerca de duas horas neste processo (note-se que um grande número de perguntas é rapidamente respondido por consenso pelo grupo, sem necessidade de discussão). No fim desta etapa foi obtido o modelo estrutural apresentado na Figura 2.

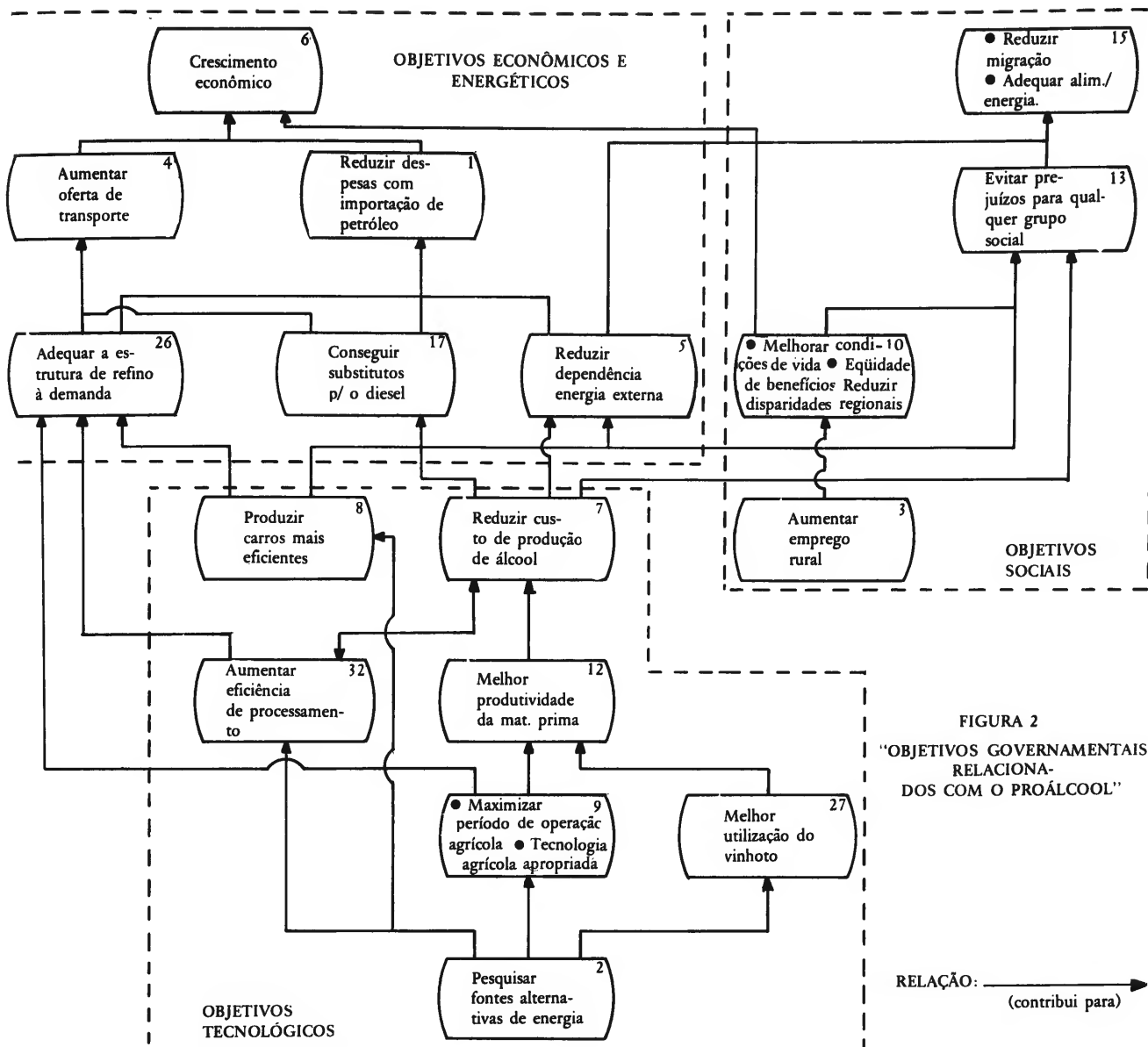


FIGURA 2
"OBJETIVOS GOVERNAMENTAIS
RELACIONADOS COM O PROÁLCOOL"

RELAÇÃO: →
(contribui para)

A análise da estrutura resultante, eventuais mudanças ou retoques e sua interpretação e uso formam a última etapa do ISM. Neste exercício o grupo não achou necessário fazer retoques na estrutura, havendo consenso geral sobre o resultado fornecido pelo computador.

A interpretação da Figura 2 permite de imediato uma organização das conclusões, definindo-se três áreas distintas de objetivos na estrutura: uma área de objetivos econômicos/energéticos, uma de objetivos sociais e outra de objetivos tecnológicos. Destas, aparece no nível inferior ou na base da estrutura, o conjunto de objetivos tecnológicos que, de fato, são apenas instrumentos para a realização dos objetivos superiores do PROÁLCOOL, de natureza econômica, energética e social.

Dos objetivos tecnológicos, o objetivo mais genérico PESQUISAR FONTES ALTERNATIVAS DE ENERGIA contribui para a realização de todos os demais; o AUMENTO DA EFICIÊNCIA DE PROCESSAMENTO INDUSTRIAL, PRODUIR CARROS MAIS EFICIENTES e REDUZIR CUSTO DE PRODUÇÃO DE ÁLCOOL levam aos objetivos superiores de ADEQUAR A ESTRUTURA DE REFINO À DEMANDA, CONSEGUIR SUBSTITUTOS PARA O ÓLEO

DIESEL, (através da redução do custo do álcool) e REDUZIR DEPENDÊNCIA EM ENERGIA EXTERNA. Ainda na área tecnológica, os elementos PRODUIR CARROS MAIS EFICIENTES e REDUZIR CUSTO DE PRODUÇÃO DO ÁLCOOL levam ao objetivo de EVITAR PREJUÍZOS PARA QUALQUER GRUPO SOCIAL, através da redução dos subsídios e incentivos para o uso do álcool carburante.

Na área dos objetivos econômicos, o de nível superior, MANTER O CRESCIMENTO ECONÔMICO é obtido por AUMENTAR A OFERTA DE TRANSPORTE, REDUZIR DESPESAS COM IMPORTAÇÃO DE PETRÓLEO e MELHORAR CONDIÇÕES DE VIDA NO CAMPO.

Entre os objetivos sociais, há um ciclo de elementos no nível superior onde REDUZIR A MIGRAÇÃO e ADEQUAR PRODUÇÃO DE ENERGIA E ALIMENTOS (limitando a substituição de alimentos) reforçam-se mutuamente entre si. Mais abaixo há outro ciclo, com três objetivos interligados: MELHORAR CONDIÇÕES DE VIDA NO CAMPO, PROCURAR EQUIDADE NA DISTRIBUIÇÃO DOS BENEFÍCIOS (DO PNA) e REDUZIR AS DISPARIDADES REGIO-

NAIS. Este ciclo contribui para viabilizar os objetivos econômicos e sociais de nível mais alto, assim como o faz o objetivo AUMENTAR O EMPREGO RURAL.

De forma análoga, todas as demais relações indicadas pelo modelo estrutural podem ser analisadas e interpretadas em maior detalhe. Com vistas à proposição de políticas, cada um dos objetivos de estrutura pode então ser estudado em relação à sua contribuição para a realização dos outros objetivos do modelo. A estrutura sugere que os objetivos em sua parte inferior são instrumentos para a realização dos objetivos superiores, que são de fato a razão de ser do PROÁLCOOL.

Segundo Kawamura e Christakis (1976), ISM é muito útil como um auxílio aos *policy-makers* para identificar as rela-

ções entre elementos de uma questão, contribuindo para se evitar surpresas indesejadas na formulação de políticas.

Nesta sessão, o uso do ISM permitiu ao grupo de pesquisa criar, em menos de um dia de trabalho, um modelo estrutural propondo 21 objetivos relacionados ao PROÁLCOOL, apresentando-os de forma organizada e facilitando a comunicação e compreensão sobre a questão. O processo de proposição de políticas passa a ser estruturado pelo próprio modelo, com o conteúdo, relações e nível hierárquico dos elementos sugerindo as políticas a serem geradas. Acreditamos assim que esta experiência, bastante rápida, demonstra que a metodologia de Análise e Estruturação de Modelos pode trazer uma contribuição positiva para o processo de formulação de políticas em situações complexas.

BIBLIOGRAFIA

- BALDWIN, Maynard, M. (ed.) — *Portraits of complexity applications of systems methodologies to societal problems*. Columbus, Ohio, Battelle Memorial Institute, Battelle Monograph nº 9, June, 1975.
- DELBECQ, A.L., VAN DE VAN, A.H., & GUSTAFSON, D.H. — *Group techniques for program planning: a guide to nominal group and Delphi Processes*. Glenview, Illinois, Scott Foresman & Co., 1975.
- FITZ, Bro. Raymond — *Interpretative structural modeling as technology for social learning*. In: Baldwin, Maynard M., (ed.), *Portraits of complexity: applications of systems methodologies to societal problems*. Columbus, Ohio, Battelle Memorial Institute, Battelle Monograph nº 9, June 1975, p. 109-118.
- KAWAMURA, K. — *Concept paper on conducting issue-focussed workshops as an AID to policy and program planning*. Columbus Ohio, Battelle Columbus Laboratories, Dec. 1977, (mimeo).
- KAWAMURA, K. e CHRISTAKIS, A.N. — *The role of structural modeling in technology assessment*. Second International Congress on Technology Assessment, Ann Harbor, Michigan, October 1976, p. 7-8.
- MALONE, David W. — *An introduction to the application of interpretative structural modeling*. Proceeding of the IEEE, 63 (3), March 1975.
- WARFIELD, John N. — *Societal systems; planning policy and complexity*. New York, John Wiley and Sons, 1976.

Renove sua Assinatura da

Revista de Administração

FEA — USP

Caixa Postal 11498

05499 — São Paulo

GERÊNCIA DE VENDAS NA INDÚSTRIA DE COMPUTADORES

Sílvia Hauser*
Ângela da Rocha Schmidt**
Carl H. Christensen***

Um dos mais importantes debates no campo do marketing, durante a última década, ocorreu entre os estudiosos da teoria e os que exercem a prática de marketing. A controvérsia diz respeito ao próprio conteúdo e âmbito do marketing. De um lado, "os práticos vêem os teóricos (isto é, os acadêmicos) como pensadores numa torre de marfim, pessoas que desconhecem a realidade do mercado, que 'nunca enfrentaram uma folha de pagamento' que ensinam porque não sabem praticar. Os teóricos respondem ao cumprimento, encarando os práticos como pessoas com a cabeça de concreto, que são excessivamente especializadas e incapazes de generalizar sua experiência, que querem saber 'como é que se faz' em vez de compreender porque a coisa funciona assim" (Levy 1981). Evitando-se os extremos, pode-se afirmar, porém, que é clara a necessidade de se desenvolverem estudos teóricos e empíricos que sejam, de fato, úteis à prática de marketing.

Entre todos os aspectos do marketing, a administração de vendas é, provavelmente, uma das áreas mais negligenciadas pelos teóricos e uma das mais importantes do ponto de vista prático. Esta afirmativa não necessita de justificativas: afinal, o vendedor, na maior parte das empresas, é aquele que representa junto ao cliente e de quem depende, ao menos em parte, a imagem do produto e da própria empresa.

Além disso, embora a propaganda tenha recebido um lugar de destaque entre os elementos do *mix* de marketing, para a maior parte das empresas — principalmente as pequenas e médias — é a venda pessoal o principal meio de comunicação com os compradores. E ainda que não se disponha de estatísticas, pode-se afirmar seguramente que os gastos totais das empresas com venda pessoal superam, em muito, os gastos totais com propaganda e promoção.

Entre os vários aspectos da venda pessoal, a motivação e compensação do vendedor sobressaem pela sua relevância, já que é evidente que o vendedor motivado a realizar seu trabalho só poderá atuar no melhor interesse da empresa. Apesar disto, poucos são os estudos realizados sobre o tema, salientando-se os de Newton (1969), Smith (1975), Wotruba & Thurlow (1976) e Steinbrink (1979). Desconhecem-se, no Brasil, estudos sistemáticos sobre o tema, que sejam acessíveis ao público.

A pesquisa de que se trata a seguir buscou contribuir para o conhecimento de aspectos de venda pessoal no Brasil, selecionando-se como objetivo do estudo dezesseis empresas fabricantes de computadores. A escolha deste setor deveu-se fundamentalmente ao fato de se tratar de um tipo de negócio onde a venda pessoal assume papel importante no *mix* de marketing.

O TRABALHO DE VENDA DE COMPUTADORES

O trabalho de venda — isto é, as funções exercidas pelo vendedor com vistas à realização dos objetivos da empresa relacionados com a venda pessoal — é um aspecto comumente negligenciado. No entanto, é fundamental que se conheçam os elementos do trabalho de venda para um melhor entendimento dos sistemas a serem utilizados no recrutamento, seleção, treinamento, controle e, sobretudo, motivação e compensação do vendedor.

No caso da venda de computadores, os seguintes elementos constituem o trabalho de vendas, nas dezesseis empresas estudadas:

- localizar clientes em potencial (14 empresas);
- realizar o contato inicial com o cliente (14 empresas);
- obter entrevista com o cliente (14 empresas);
- convencer o cliente a efetuar a compra (13 empresas);
- obter informações sobre o mercado e a concorrência (13 empresas);
- entregar o produto (3 empresas);
- receber pagamentos (1 empresa);
- orientar o cliente (12 empresas);
- prestar assistência técnica (2 empresas);
- tirar o pedido (15 empresas);
- desenvolver atividades promocionais (7 empresas);
- levar ao cliente conhecimentos técnicos (12 empresas);
- introduzir novos produtos (13 empresas).

Observa-se portanto que, contrariamente ao que ocorre em outros setores, como o de bens de consumo, o trabalho do vendedor de computadores está concentrado basicamente nas etapas iniciais do processo de venda. Isto se deverá, provavelmente, ao fato de que a venda de um computador requer um período longo de tempo, sendo a "pré-venda" — ou seja, a identificação do cliente e de suas necessidades e o esforço de persuasão — a etapa mais importante do processo.

A ORGANIZAÇÃO DE VENDAS DOS FABRICANTES

A organização de vendas de uma empresa pode ser própria ou alheia, isto é, ela pode dispor de vendedores próprios ou utilizar representantes que tenham sua própria equipe de vendas. No primeiro caso, a empresa terá maior controle sobre a ação de vendas; no segundo, os custos serão provavelmente mais baixos. É a partir do balanceamento entre esses dois fatores que a empresa toma a decisão sobre a forma pela qual irá organizar sua força de vendas.

Entre os fabricantes de computadores há uma nítida preponderância do uso de vendedores próprios. Tal fato não é de forma alguma surpreendente, se se considera a importância da venda pessoal no composto de marketing deste produto e que a equipe própria permite um maior controle à empresa.

* Gerente de Produto da International Assistance and Service Inc.; Mestre em Administração pela COPPEAD-UFRJ

** Professora de Marketing e Mestre em Administração.

COPPEAD-UFRJ; PhD pelo IESE-Universidade de Navarra

*** Professor da California State University, Northridge; Professor visitante da Fulbright Commission na COPPEAD-UFRJ

Em um produto cuja venda exige normalmente um longo período de tempo entre a primeira visita do vendedor e a decisão final de compra, em que o processo decisório do comprador tende a ser mais racional e estruturado, a venda pessoal desempenha um papel fundamental, sendo desejável um alto controle desta atividade. Assim, quinze entre as dezesseis empresas pesquisadas se utilizam de vendedores próprios, sendo que quatro delas também se utilizam de representantes.

Entre as razões indicadas pelos entrevistados para disporem de vendedores próprios encontram-se: a possibilidade de especialização do vendedor por área; o controle sobre os serviços prestados; a dedicação exclusiva do vendedor à empresa; e a diminuição dos custos de controle. O custo da equipe de vendas própria é, por outro lado, visto como a principal desvantagem associada a uma equipe própria.

Não se encontrou correlação entre o tipo de organização de vendas adotado pela empresa e sua origem, idade ou tamanho (Tabela 1).

TABELA 1
Índices de Correlação de Spearman para a Organização de Vendas

Variáveis Independentes Variáveis Dependentes	Origem do capital	Idade da empresa	Tamanho (nº empreg.)
<i>Tipo de Organização de Vendas</i>	-0.1636 SIG 0.272	-0.2619 SIG 0.164	-0.1904 SIG 0.240
<i>Características da Organização de Vendas</i>			
● especialização por produto	-0.2887 SIG 0.148	-0.1151 SIG 0.342	-0.3786 SIG 0.082
● especialização geográfica	-0.1066 SIG 0.353	-0.1093 SIG 0.349	-0.2971 SIG 0.141
● especialização por cliente	0.0000 SIG 0.500	0.2416 SIG 0.193	-0.4251 SIG 0.057

CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DE VENDAS

É comum, nestas empresas, a alocação de vendedores específicos a determinadas linhas de produtos, áreas geográficas, ou tipos de clientes.

No que se refere à *especialização do vendedor por linha de produto*, encontraram-se cinco casos em que as empresas adotaram este procedimento. Por exemplo, as que comercializam produtos de automação bancária costumam utilizar vendedores exclusivos para esta linha. Também entre as empresas que vendem computadores e periféricos encontram-se exemplos deste procedimento, alocando-se os vendedores mais qualificados a computadores, e os menos, a periféricos.

Por outro lado, a *especialização por áreas geográficas* é, praticamente, uma imposição da própria extensão territorial do país, e das diversas diferenças regionais. Onze executivos utilizam equipes de vendas distintas em cada região. Para alguns, além da extensão geográfica do mercado outros fatores reforçam a especialização. Por exemplo, nos casos em que a empresa tem uma estratégia de penetração em uma determinada área geográfica, ou quando a pressão competitiva, em uma região, leva a temer a perda de clientes. A dimensão geo-

gráfica do mercado leva também, em alguns casos, ao uso de representantes, devido a problemas de distância e custos.

Ocorre, também, uma certa *especialização por tipo de clientes*. Neste caso, as empresas classificam seus clientes de forma variada, encontrando-se classificações quanto à atividade (indústria, comércio, governo, escolas etc); quanto ao grau de conhecimento do produto (clientes que já conhecem o produto ou que não o conhecem); quanto ao porte (grandes / pequenos) etc. Diferentes vendedores seriam alocados a estes diferentes tipos de clientes.

No que se refere à análise de correlação, os resultados apresentados na Tabela 1 não indicam a existência de correlação entre estas características da organização de vendas e a origem do capital, a idade ou o tamanho da empresa.

CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE COMPENSAÇÃO DE VENDEDORES

Steinbrink (1979) observou que a "motivação exige a criação de um clima no qual o vendedor pode motivar a si próprio com os incentivos proporcionados pela administração. Estes incentivos podem ser financeiros, não-financeiros ou uma combinação dos dois". Neste trabalho, procurou-se identificar tanto os objetivos financeiros como os não-financeiros adotados pelas empresas entrevistadas.

Inicialmente, procurou-se determinar de que forma a remuneração do vendedor se compararia a de outros cargos executivos na empresa. Verificou-se que a remuneração média do vendedor de computadores é geralmente inferior à do gerente de marketing; igual à do supervisor de vendas; e superior à do engenheiro de sistemas e à do analista de sistemas.

As correlações obtidas entre as variáveis idade e tamanho da empresa e o valor da remuneração comparativa (Tabela 2) indicam que: em empresas mais jovens, os vendedores são menos bem remunerados do que nas empresas mais antigas, comparativamente a outros cargos executivos na empresa; e que, em empresas maiores, os vendedores receberiam uma remuneração menor, comparativamente a outros cargos executivos, do que em empresas menores.

A correlação negativa obtida neste último caso pode ser explicada, ao menos em parte, pelo fato de que as organizações maiores são mais burocratizadas, enquanto nas organizações menores as principais responsabilidades executivas são exercidas pelo próprio dono. Assim, as organizações maiores necessitariam pagar mais caro por talento executivo mais qualificado. Desta forma, a remuneração dos vendedores se compararia menos favoravelmente nestas últimas, do que nas primeiras, com os outros cargos.

Algumas empresas determinam quotas de vendas a serem cumpridas pelos seus vendedores, isto é, um nível mínimo de vendas que estes são obrigados a alcançar. Destas quotas dependerá o nível de remuneração total do vendedor, ou seja, caso esta seja alcançada haverá prêmios, incentivos ou comissões maiores. Em caso contrário, pode ocorrer algum tipo de punição. Entre as empresas entrevistadas, onze seguem este procedimento. Algumas, porém, apesar de estipularem quotas, não cobram de seus vendedores seu cumprimento com qualquer tipo de punição.

Além dos prêmios associados ao sistema de quotas, cerca de metade das empresas entrevistadas utiliza prêmios em concurso de vendas. Os prêmios variam desde férias de uma semana, totalmente pagas pela empresa, até pagamentos em dinheiro.

Outras formas de compensação ao vendedor são constituídas por ajudas de custo (transporte, alimentação etc) e certos benefícios extraordinários, tais como assistência médica, hospitalar e dentária.

As ajudas de custo são prestadas por poucas empresas. O auxílio a transporte abrange desde o pagamento de passagens interestaduais, gasolina ou carro para o vendedor até o pagamento de 50% das despesas totais de transporte. O auxílio para alimentação compreende o pagamento de refeições dos vendedores com clientes ou simplesmente o "ticket-restaurante". A assistência médica, hospitalar e/ou dentária é oferecida por dez entre as empresas pesquisadas.

Um outro elemento, poucas vezes considerado como parte do sistema de compensação, é o apoio dado pela empresa para facilitar o trabalho do vendedor. Este apoio é, porém, um elemento muito importante em sua motivação, e uma forma indireta de compensação. Neste estudo, procurou-se identificar a existência de sete itens de apoio ao trabalho do vendedor: assistência técnica; material promocional para uso do vendedor; curso técnico para o vendedor; convenção de vendas; capacitação técnica do cliente; estoque para entrega rápida; propaganda cooperativa com os clientes.

Acusaram-se, ainda, outras formas de apoio ao vendedor como: participação em congressos e feiras; uso de agência de propaganda apoiando o trabalho de vendas de sua equipe; trabalho de pré-venda realizado por engenheiros de sistemas; informação sobre o mercado e a concorrência ao vendedor; prêmios e convenções de venda no exterior; seminários; promoções junto a *software houses*; suporte a eventos dos próprios clientes; e suporte a grupos de usuários.

O último elemento analisado no sistema de compensação foi a intensidade de treinamento do vendedor. Embora o treinamento tenha sido questionado no que se refere à melhoria da performance do vendedor (Levitt, 1974), não se pode contestar seu valor no que se refere à motivação do vendedor, aumentando sua produtividade e diminuindo a taxa de *turn-over*.

A forma de treinamento dada aos vendedores que mais se verificou foi o treinamento técnico, do tipo que visa ensinar ao vendedor o que é o objeto da venda e como pode ser usado, para que o mesmo possa responder a questões por parte dos clientes. A supervisão informal antes e após a entrada do vendedor em campo, a fim de identificar eventuais problemas, é a segunda modalidade de treinamento mais indicada pelos executivos. Já o treinamento prático em campo, acompanhado por um supervisor mais experimentado, a fim de identificar falhas no processo de vendas e o treinamento formal teórico em salas de aula sobre técnicas gerais de venda e específicas aparecem em terceiro lugar.

O item mais lembrado espontaneamente pelos executivos foi o treinamento quando da introdução de um produto novo ou de alterações no produto. "Desde que haja alguma modificação no equipamento, é feita uma reciclagem do vendedor, e um treinamento técnico, na forma de seminário, quando ocorre o lançamento de um produto novo" observou um executivo entrevistado.

Além dessas modalidades de treinamento foram citadas espontaneamente os "programas de estágio em várias áreas diferentes da empresa, a fim de que o vendedor conheça todas estas áreas" e, também, "o treinamento sobre *leasing* e

TABELA 2
Índices de Correlação de Spearman para
o Sistema de Compensação de Vendedores

<div> <div>Variáveis Independentes</div> <div>Variáveis Dependentes</div> </div>	Origem do capital	Idade da empresa	Tamanho (nº de empreg.)	Tipo de organização de vendas
Características do Sistema de Compensação				
● valor da remuneração comparativa	0.4562 SIG 0.059	0.4841 SIG 0.047	-0.5798 SIG 0.019	-0.1597 SIG 0.301
● uso de quotas para remuneração	-0.2887 SIG 0.148	-0.3616 SIG 0.093	-0.3151 SIG 0.126	0.0000 SIG 0.500
● uso de concurso de vendas	-0.3780 SIG 0.082	-0.1776 SIG 0.263	0.0155 SIG 0.478	-0.3780 SIG 0.082
● uso de ajuda de custo	0.1890 SIG 0.250	0.0969 SIG 0.366	-0.4195 SIG 0.600	-0.3780 SIG 0.082
● uso de benefícios extraordinários	-0.1066 SIG 0.353	-0.2914 SIG 0.146	-0.4195 SIG 0.060	0.2366 SIG 0.223
● intensidade de apoio ao trabalho do vendedor	-0.1014 SIG 0.360	0.0732 SIG 0.398	0.3547 SIG 0.097	0.2366 SIG 0.198
● intensidade de treinamento do vendedor	0.4719 SIG 0.038	0.5202 SIG 0.023	-0.1685 SIG 0.274	-0.0663 SIG 0.407

suas variações” sobre “tecnologia adaptadas à realidade” e sobre “como funcionam as *software-houses*”

A intensidade de treinamento do vendedor se mostrou positivamente correlacionada com a origem do capital e com a idade da empresa (Tabela 2). Interpretando-se estes resultados, verifica-se que as empresas multinacionais oferecem maior variedade de formas de treinamento a seus vendedores do que as empresas nacionais. Já a correlação entre idade e intensidade de treinamento pode se originar do fato de que a idade da empresa mostrou-se correlacionada com a origem do capital* o que prejudica a interpretação dos resultados obtidos, com relação a esta variável. Esta correlação se explica pelo fato de que as empresas nacionais ingressaram mais recentemente no mercado do que as multinacionais.

SATISFAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO DE VENDAS E COM O SISTEMA DE COMPENSAÇÃO DE VENDEDORES

Procurou-se determinar até que ponto os executivos entrevistados estariam satisfeitos com a forma pela qual a organização de vendas existente na empresa estaria atendendo aos objetivos da empresa; às necessidades de controle dos vendedores/representantes; às necessidades de atendimento aos clientes; às necessidades de informação sobre o mercado; às restrições de custo da empresa.

Dentre esses cinco itens, apenas em um os executivos mostraram-se relativamente insatisfeitos. Trata-se da capacidade da organização de vendas de prestar um bom atendimento aos clientes, sem dúvida um dos aspectos principais na atuação do vendedor.

Obteve-se, também, uma medida global da satisfação dos executivos com a organização de vendas, medida esta que foi utilizada na análise de correlação (Tabela 3), obtendo-se uma correlação positiva e significativa entre o tipo de organização de vendas existente e a satisfação da empresa com a mesma: isto é, as empresas que utilizam somente vendedores estão

mais satisfeitos com sua organização de vendas do que as que utilizam vendedores e representantes.

No último elemento analisado, foi a satisfação com o sistema de compensação adotado pela empresa. Conforme se observa na Tabela 3, não se encontrou correlação entre esta variável e a origem, idade e tamanho das empresas.

TABELA 3

Índices de Correlação de Spearman para o grau de satisfação dos executivos

Variáveis Independentes \ Variáveis Dependentes	Origem do capital	Idade da empresa	Tamanho (nº de empreg.)	Tipo de organização de vendas
• satisfação com a organização de vendas	0.2992 SIG 0.139	0.1768 SIG 0.264	0.0125 SIG 0.477	0.5984 SIG 0.009
• satisfação com o sistema de compensação	-0.2000 SIG 0.237	-0.2562 SIG 0.178	0.3279 SIG 0.116	N.A.

N.A. = não se aplica.

Verificou-se ainda que o sistema de compensação, por ser um elemento-chave na motivação do vendedor, está sendo constantemente modificado e atualizado. Entre as mudanças recentes ocorridas, citam-se mudanças no percentual das comissões, na periodicidade dos prêmios, nos níveis salariais, e na composição do sistema de compensação.

Muitos executivos acreditam na necessidade de introduzir novas modificações nos sistemas atuais de remuneração e compensação dos vendedores de suas empresas. Este caráter dinâmico do sistema de compensação é decorrente de vários fatores: de um lado, as mudanças no mercado, pela entrada de novos concorrentes e o conseqüente aumento das pressões competitivas; de outro, a própria natureza da indústria, em crescimento, e a rápida mudança tecnológica. O sistema de compensação, é visto como o principal fator na motivação do vendedor, em um setor onde a venda pessoal é o elemento-chave no *mix* de marketing.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. HAUSER, Sílvia — “O sistema de compensação das equipes de vendas nas empresas brasileiras fabricantes de computadores” Tese de Mestrado não-publicada. COPPEAD/UFRJ, Janeiro de 1984.
2. LEVITT, Theodore — *Marketing para o desenvolvimento de negócios*. Rio, Cultrix, 1974.
3. LEVY, Sidney J. — *Marketing 101 ou o domínio do Marketing*. Stuart H. Britt e Harper W. Boyd, ed. *Marketing: gerência e ação executiva*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1981, p. 3-10.
4. NEWTON, Derek A. — Get the most out of your sales force. *Harvard Business Review*, September-October 1969, p. 130-143.
5. SMITH, Charles W. — Gearing salesmen's efforts to corporate profit objectives. *Harvard Business Review*, July-August 1975, p. 8-16.
6. STEINBRINK, J. — Como remunerar sua força de vendas. *Negócios em Exame*, 9 de maio de 1979, p. 35-46.
7. WOTRUBA, Thomas R & MICHAEL, L. Thurlow — Sales force participation in quota setting and sales forecasting. *Journal of Marketing*, April 1976, p. 36-42.

* O índice de correlação de Spearman entre a origem do capital e a idade da empresa foi de 0.616. ao nível de significância de 0.004.

ENTREGANDO A ALMA AO CAPITAL: A PROPÓSITO DA TEORIA Z DE WILLIAM OUCHI

Fernando Coutinho Garcia*

Essas notas, em tom de resenha, têm como objetivo, em primeiro lugar, desmascarar mais um “novo” modismo na administração — a famosa Teoria Z e, em segundo lugar, denunciar o seu caráter ideológico, autoritário e, porque não, acentuadamente fascista, haja vista o seu caráter de transformar a família, as atividades comunitárias e, até mesmo as de lazer, em uma extensão das organizações, com um duplo alvo: no plano psicológico, com a finalidade de despedaçamento do ego e, no plano sociológico e político (estrutural) descaracterizar a incongruência de objetivos no âmbito das organizações, bem como vender a imagem de que a empresa é um sistema cooperativo, harmônico e de que todos ganham e ninguém perde.

A teoria de Ouchi é montada com muita sutileza, utilizando um jargão popular e ao mesmo tempo acadêmico, uma vez que toda a sua sistematização está apoiada no edifício teórico durkeimiano, a famosa solidariedade orgânica na sociedade, desenvolvida no seu clássico “Divisão do Trabalho Social” e, conseqüentemente, inspiradora da abordagem funcionalista e da teoria dos sistemas como premissas explicativas da dinâmica organizacional.

O livro, muito bem estruturado e, até mesmo, de uma lógica cartesiana, compõe-se de oito capítulos e de dois apêndices, sendo um contendo as filosofias de administração de grandes empresas americanas que incorporaram a teoria Z e o outro apresentando os famosos CCQs — Círculos de Controle de Qualidade — como a alternativa a ser adotada no âmbito do processo de produção nas empresas do tipo Z.

Logo no primeiro capítulo — o que podemos aprender (com os japoneses, claro!!) — o autor deixa claro a sua defesa árdua do Capital e seu desprezo pelo Trabalho, uma vez que nas primeiras linhas ele descreve um exemplo de greve no Japão, dado por um seu colega americano, que era gerente, nesses termos: “Eles (os operários) nos preveniram seis semanas antes. No dia da greve, um piquete com cartazes nos forçou a fechar. Mas quando olhei pela minha janela, às cinco horas, não só os cartazes e panfletos tinham desaparecido, como os trabalhadores estavam catando todos os copinhos de café e pontas de cigarros — deixando o pátio imaculado! No dia seguinte, compensaram a produção perdida do dia anterior sem horas extras! Não compreendi o significado de tudo isso e, então, pedi a um deles que me explicasse: ‘tínhamos algumas queixas contra a administração’, respondeu o trabalhador. A única maneira de fazer com que os senhores nos levassem a sério era sair. Mas esta é *nosssa empresa também*, e não queremos dar-lhes a idéia de que somos desleais” (Ouchi, 1982, p. 11 — O grifo é nosso)**

Traduzindo: a empresa não tem dono, é de todos, os

empregados são leais e, nesses termos, o sindicato não tem nenhum significado.

Segundo Ouchi, todo o sucesso das grandes empresas no Japão, está sedimentado em três características básicas, a saber: emprego vitalício, avaliação e promoção lentas e, por último, trajetórias de carreira não-especializadas. Quanto ao primeiro, o próprio autor chama a atenção que essa característica só ocorre nas grandes empresas e nos escritórios governamentais, açambarcando apenas 35% da força de trabalho, e que os 65% restantes estão em pequenas e médias empresas ou são pequenos proprietários, tanto nas atividades comerciais como na agricultura; é importante salientar, no entanto, que toda a base empírica desse trabalho constitui apenas as grandes empresas e, o que é pior, só foram entrevistados gerentes, diretores e presidentes, ou seja, Ouchi trabalhou com grandes empresas (multinacionais na maioria) e com as elites organizacionais dessas empresas.

Em linhas gerais, emprego vitalício significa que “uma vez contratado, o novo empregado é mantido até a aposentadoria compulsória, aos cinquenta e cinco anos. Um empregado não será demitido por nada além de uma grande ofensa criminal, e a demissão é uma punição severa, pois quem foi demitido não tem esperança de encontrar emprego em uma firma comparável e, por isso, tem de procurar uma menor que paga salários comparativamente menores e oferece pouca proteção, ou então tem de voltar para sua cidade natal” (p. 18), ou seja, todos que entram para uma grande empresa, na perspectiva do emprego vitalício, irão ter um ótimo comportamento, serão fiéis e leais pois, caso sejam demitidos, a situação que os espera lá fora não será nada agradável!

O segundo ponto é a avaliação e promoção lentas, ou seja, “só depois de dez anos é que alguém fará uma avaliação formal do funcionário” pois, até lá “ninguém receberá uma promoção maior do que outra pessoa” (p. 28); traduzindo, diríamos que, o funcionário, sabendo de antemão, que sua primeira promoção individual ocorrerá apenas dez anos depois de sua admissão, nesses dez *sacrificados anos* ele dará tudo de si para explicitar sua lealdade e seu apreço para com a empresa!

Por último, as trajetórias de carreiras não-especializadas significam uma baixa especialização e, portanto, uma formação mais de generalista. Mas o caráter ideológico disso é claro, pois “a pessoa de um outro departamento, que está solicitando assistência hoje, pode ser a mesma pessoa que será seu colega de trabalho ou *até seu superior amanhã*. Assim, não há apenas a capacidade, mas também o incentivo para obter uma visão ampla, abrangente de toda a organização e *cooperar com todos*” (p. 32 — O grifo é nosso).

Como afirma o próprio autor, uma empresa japonesa comprometida com o sistema de emprego por toda a vida fará um grande esforço para criar lealdade entre seus empregados, dando-lhes tratamento justo e humano” (p. 36) e, mais adiante, finaliza o capítulo concluindo que “o emprego por toda a vida, a avaliação de desempenho e as trajetórias de carreira envolvem somente uma parte das condições de trabalho que

* Professor do Deptº de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas UFMG.

** Todas as citações, a partir de agora, se referem a OUCHI, William. *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo, Editora Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

estimulam os *empregados* japoneses a conseguirem grande *produtividade*" (p. 39 — O grifo é nosso).

No segundo capítulo — O funcionamento de uma empresa japonesa — o autor apresenta os pilares de uma filosofia gerencial em curso no Japão, sedimentado em quatro diretrizes: os mecanismos básicos de controle, o processo decisório, valores coletivos e, por último, o interesse holístico pelas pessoas.

Afirma Ouchi, logo de início, que "os mecanismos básicos de controle de administração em uma empresa japonesa são tão sutis, implícitos e internos, que muitas vezes, para quem está de fora, parecem não existir. Esta conclusão é um engano. Os mecanismos são minuciosos, altamente *disciplinados e exigentes* e, no entanto, muito flexíveis" (p. 40 — O grifo é nosso).

Vê-se, a partir daí, que o modismo da Teoria Z não é tão novidade assim, pois, no plano da história das instituições, como nos mostra Foucault, a transformação da punição corpórea para a punição da alma dá-se, exatamente, no século XVIII, com a introdução de mecanismos sutis com a finalidade de docilizar os corpos e torná-los produtivos.

Esses mecanismos sutis, na empresa japonesa, estão apoiados numa cultura organizacional, derivada de uma filosofia empresarial, que "consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes dessa organização a seus empregados. Estes rituais concretizam aquilo que, do contrário, seriam idéias esparsas e abstratas, dando-lhes vida de modo a que tenham significado e impacto para um novo empregado" (p. 43).

O processo decisório, ou a tomada de decisão, como quer Ouchi, tem como principal característica a participação, ou melhor explicando, "todos os que sentirão o efeito (de uma decisão) estarão envolvidos no processo (decisório)" (p. 45). Operacionalmente falando, essa participação significa que "todos os membros de um departamento chegam a um consenso sobre a decisão a ser adotada", pois "os administradores experientes jamais se impõem ao jovem, nunca se sentam com ele para dizer-lhe o que a proposta deveria conter. Ainda que os erros consumam tempo, esforço e dinheiro, as boas "idéias acabarão sendo muitas", uma vez que "a tomada de decisão por consenso tem sido objeto de uma grande quantidade de pesquisas na Europa e nos Estados Unidos nos últimos vinte anos e os dados sugerem nitidamente que uma abordagem de consenso produz decisões mais criativas e uma implantação mais efetiva do que a tomada de decisão individual" (p. 44-46).

Quanto aos valores coletivos, isso quer dizer, como afirma um funcionário japonês, que "sozinho ninguém pode surgir com uma idéia de melhoria para o trabalho. Trabalhamos em conjunto, e qualquer idéia que um de nós possa ter, na verdade, se desenvolve observando os outros e conversando com eles. Se um de nós foi isolado como responsável pela idéia, isso seria embaraçoso para todos nós (p. 51), ou melhor, o trabalho em equipe, os valores grupais e coletivos estão enraizados na cultura japonesa, em clara oposição aos valores individuais cristalizados na cultura ocidental.

A quarta característica de funcionamento de uma empresa japonesa é o interesse holístico pelas pessoas, que poderia ser traduzido no ritual de admissão de novos funcionários em um grande banco japonês que, como veremos adiante, parece muito mais um casamento dos jovens empregados com a empresa; senão, vejamos: "o treinamento culmina com uma cerimônia formal no auditório da empresa. O presidente do banco permanece na plataforma, com o diretor de

treinamento a seu lado. Os jovens estagiários sentam-se nas fileiras da frente, *estando nas de trás suas mães, pais e irmãos*. O presidente dá as boas vindas aos *novos membros da família bancária*, exortando-os a cumprirem as expectativas de seus treinadores e líderes. Também se dirige aos pais, não só aceitando deles o desafio de proporcionarem a seus filhos, trabalho honesto, como também aceitando a *obrigação de zelar pelo seu completo desenvolvimento físico, intelectual e moral*. A seguir, sobe à plataforma um *representante dos pais, agradecendo ao banco por oferecer esta oportunidade a seus descendentes* e reafirmando a obrigação dos estagiários de serem tão *leais* para com a *nova família* como o são para a sua *família de sangue*. Finalmente, um representante dos estagiários se levanta para falar, agradecendo tanto aos pais como ao banco pelo apoio e se *comprometendo a trabalhar arduamente para atender às expectativas* (p. 53 — 54 — o grifo é nosso).

A partir da admissão do indivíduo numa grande empresa, ele sequer é mais dono de sua alma, pois, naquele momento ele a entrega para a empresa (ou para o diabo!); As peças do xadrez estão montadas, a integração organizacional é assegurada de qualquer modo, pois como afirmou um gerente, "uma empresa japonesa é um ambiente bastante formal e às vezes até mesmo *autoritário*. Raramente um empregado discordará abertamente de um supervisor ou exprimirá queixas. Quando as pessoas prevêem toda uma vida de trabalho em conjunto, *não se pode dar o luxo de permitir o desenvolvimento de cisões*" (p. 55 — O grifo é nosso).

O capítulo três, intitulado "Comparação entre empresas japonesas e americanas" constitui apenas mais um instrumento de convencimento da eficiência das empresas japonesas e da ineficiência das americanas (nesse momento, me parece que Ouchi está interessado em atrair novas empresas para sua rede de consultorias), uma vez que o autor está empenhado em afirmar que "as taxas de rotação de empregados nas empresas americanas são de quatro a oito vezes mais altas do que para todas as empresas japonesas, onde os pedidos de demissão e as dispensas temporárias são praticamente desconhecidas nas grandes firmas" (p. 59) e o remédio para esse grande mal que os trabalhadores cometem para com as organizações, reside na assertiva de que "a liberdade individual existe somente quando as pessoas *subordinam* de boa vontade *seus interesses próprios ao interesse social*" e na perspectiva de que a única solução para essas disfunções está no "entendimento mais completo da vinculação *íntima* entre organizações de trabalho e sociedade" (p. 67 — 68 — O grifo é nosso).

No quarto capítulo o autor apresenta aquilo que é a salvação para o moderno mundo empresarial — A Organização Z.

Inicialmente, a letra Z foi escolhida em função de que a sua teoria é um desdobramento da teoria X e Y de McGregor, o que denota, evidentemente, o seu caráter de *Relações Humanas*, bem como, ao mesmo tempo, é uma forma híbrida da Organização Clássica (burocratizada) do mundo ocidental — a Organização A (americana) e a Organização J (japonesa) do mundo oriental.

Resumidamente, poderíamos dizer que a tal empresa do tipo Z apresenta oito características a saber:

- "A vida organizacional é uma vida de interdependência, de confiança nos outros. É também uma vida de ambigüidade" (p. 79) mas, para acabar com essa ambigüidade, ela deve utilizar das outras sete características;
- "mecanismos de controle informais e implícitos", associados às condições de emprego estável, avaliação e promoção lentas e baixa especialização de carreira;

- “nas empresas do Tipo Z, a decisão pode ser coletiva, mas a responsabilidade última por ela ainda é de um indivíduo. É *duvidoso* que os ocidentais pudessem algum dia tolerar a forma coletiva de responsabilidade que caracteriza as organizações japonesas;” (p. 81 — O grifo é nosso);
- “as empresas do Tipo Z mostram amplo interesse pelo bem-estar dos subordinados e dos colegas como uma parte natural do relacionamento de trabalho. As relações entre as pessoas tendem a ser informais e a enfatizar que todas têm a tratar umas com as outras no trabalho, e não apenas administradores com trabalhadores e escriturários com datilógrafos... Esta orientação holística, uma característica central da organização, mantém inevitavelmente uma intensa atmosfera igualitária, que é uma característica de todas as organizações do Tipo Z” (p. 82);
- “O *igualitarismo* é a característica principal das organizações do Tipo Z. Igualitarismo implica que cada pessoa possa aplicar livre-arbítrio e trabalhar com autonomia *sem supervisão rigorosa*, porque todos merecem confiança” (p. 84 — O grifo é nosso);
- “As organizações do Tipo Z utilizam modalidades *hierárquicas de controle* e, assim, não se apóiam inteiramente em convergência de metas entre os empregados para que haja ordem. No entanto, apóiam-se amplamente em meios simbólicos para promover uma atitude de igualitarismo e confiança mútua, e fazem-no, em parte, estimulando uma relação holística entre os empregados. A *autogestão* substitui amplamente a gestão hierárquica, o que *aumenta* o compromisso, a lealdade e a motivação” (p. 85 — O grifo é nosso)*;
- A Organização Z é do tipo *clânica*, ou seja, possui “um *alto nível de coerência* em sua cultura interna” bem como “porque são associações *íntimas* de pessoas empenhadas em uma atividade econômica, mas interligadas por uma variedade de laços... Em um clã também se recomenda a cada indivíduo que faça exatamente o que deseja. Neste caso, porém, a socialização de todos em torno de uma meta comum é tão completa e a capacidade do sistema para medir as sutilezas das contribuições a longo prazo é *tão precisa*, que os indivíduos procurarão naturalmente fazer o que esteja de acordo com o bem comum” (p. 86 — 87 — O grifo é nosso);
- Finalmente, “a empresa do Tipo Z tende a *rejeitar* indiscriminadamente *qualquer incoerência*, porque a liga que mantém *integrada* a empresa do Tipo Z é a *identidade de crença*, e não aplicação de hierarquia” (p. 91 — O grifo é nosso).

Eis, portanto, as oito características da empresa proposta por Ouchi, que descaracteriza o ser humano em sua individualidade e o torna membro de um grupo no interior do clã!

O capítulo cinco — De A a Z: os Passos — o autor dá a receita (para os consultores e professores) de como implantar essa máquina demoníaca de por fim aos valores individuais.

O autor propõe treze (será coincidência ou mais um mito?) passos para implantação definitiva da Organização Z: Vejamos:

- *Compreender a Organização do Tipo Z e o papel que você Desempenha*, ou seja, “o conteúdo das idéias da Organização do Tipo Z é importante, mas o *processo* através do qual ocorre o debate é igualmente importante. Esse processo precisa refletir o igualitarismo, a abertura e a grande parti-

cipação que são os objetivos últimos da mudança” (p. 103-105)

- *Fazer Auditoria da Filosofia de sua Empresa* o que significa que “uma declaração dos objetivos de sua empresa - sua filosofia dá às pessoas um *sentido de valores segundo os quais se deve trabalhar e viver*” (p. 106 — O grifo é nosso).
- *Definir a Filosofia de Administração Desejada e Envolver o Líder da Empresa* o que quer dizer que “um processo de mudança organizacional não pode ter sucesso sem o apoio direto e pessoal do elemento da cúpula da hierarquia”, pois a noção de igualitarismo e participação tem que estar bem enraizada na cultura da empresa, mesmo porque “alguns especialistas acreditam que os *subordinados não se incomodarão* em participar somente de algumas, e não de todas as decisões, já que participar de algumas com mais frequência já representa uma melhoria em relação à situação vigente... *Certas decisões* serão submetidas a um processo totalmente *consensual* de tomada de decisão, e *outros parcialmente*, através da busca de informação ou sugestões, ficando a *decisão final reservada à administração*. Finalmente, outras *decisões* serão tomadas *privadamente*, sendo os outros informados somente após o fato (p. 108 — 109 — O grifo é nosso).
- *Implantação da Filosofia pela Criação de Estruturas e Incentivos* — “a maioria das organizações necessita de uma estrutura para orientá-las no sentido da *cooperação e sutileza*, no sentido da perspectiva maior, quando outras condições ditam o oposto (p. 11 — O grifo é nosso).
- *Desenvolver Habilidades Interpessoais* — “a primeira habilidade ou perícia a ser aprendida é a de *reconhecer padrões de interação* em grupos de tomada de decisão e solução de problemas... O líder habilidoso mais escuta do que fala. O que importa mais é a habilidade de observar o padrão de interação no grupo e saber quando intervir... Tudo o que os participantes precisam fazer é trocar de papéis: subordinados ‘desempenham’ papéis de supervisor e vice-versa, a fim de ser desenvolvida a capacidade de avaliar como as outras pessoas se sentem em papéis diferentes (p. 112 — 113).
- *Testar Você e o Sistema* — “a única forma de testar aquilo que não é apropriado logo de início é o autoteste. Um administrador que se empenhou arduamente para ser mais cooperativo e participativo, que intelectualmente adotou uma nova abordagem, dificilmente é um primeiro juiz fidedigno para avaliar o progresso pessoal. Em vez disso, o processo inicial de teste poderia constar de um breve questionário enviado por cada administrador aos subordinados diretos, solicitando que avaliem esta pessoa em termos do seu grau de participação, igualitarismo e outras mudanças que envolvem habilidades pessoais de gerência, ou mudanças na política e estrutura... Um *consultor de fora*, ou um processo interno claramente seguro de distribuição e coleta de questionário, protegerá o anonimato dos entrevistados e garantirá respostas honestas” (p. 117 — O grifo é nosso).
- *Envolver o Sindicato* — eis o passo mais maquiavélico pois o autor propõe, simplesmente, boicotar, através da cooperação, a luta sindical; afirma Ouchi que “lidar com o sindicato está entre os elementos emocionalmente mais carregados em um processo de desenvolvimento organizacional. O ‘sindicato’ tornou-se, entre os administradores, uma palavra — código que representa má qualidade, baixa produtividade, apatia do trabalhador, absenteísmo, interrup-

* Nota-se claramente aqui a sutileza do autor em deixar implícito que a autogestão convive com a hierarquia, pois se trata de uma autogestão simbólica.

ções do trabalho e *até mesmo roubo por parte do empregado...* quando os motivos da administração colidem com um sindicato hostil, a empresa pode *contra-atacar* para *enfraquecê-lo*. Um aumento nos benefícios extras para os empregados pode funcionar... em lugar de sabotar o sindicato, uma administração paciente descobrirá que, por fim, o sindicato acaba reconhecendo a necessidade de maior flexibilidade nas regras de trabalho a fim de obter maior produtividade e segurança no emprego"... e que a *melhor "maneira* de conseguir isso é através da *criação de Conselhos de trabalhadores*, como acontece na Alemanha Ocidental, França e Suécia (p. 120-121 — O grifo é nosso).

- *Estabilizar Emprego* — ou seja, o autor propõe que em períodos de crise ou recessão mais aguda, "os empregados em todos os níveis podem partilhar o encargo aceitando semanas de trabalho mais curtas e *pagamentos menores, disistir de certas vantagens* e, temporariamente, fazer certos *serviços* que consideram *detestáveis*" (p. 124 — O grifo é nosso).
- *Decidir por um Sistema de Avaliação e Promoção Lentas* — geralmente após dez anos de permanência do empregado na organização.
- *Ampliar o Desenvolvimento de Trajetória de Carreira* — "os administradores que continuam a circular de um cargo para outro dentro de uma empresa, mas sem promoção hierárquica, mantêm seu entusiasmo, sua eficiência e sua satisfação num nível quase tão alto quanto o dos 'astros' que continuam a movimentar-se tanto de um lado para o outro como para cima" (p. 127).
- *Preparar para Implantação no Primeiro Nível* — "as razões para que se comece do alto resumem-se a um ponto central: o empregado ou gerente de nível mais baixo *não pode participar*, a não ser os que estiverem acima o convidem" (p. 130 — O grifo é nosso).
- *Procurar Áreas para Implantar Participação* — a empresa do tipo Z deve ser implantada gradativamente, em certas divisões ou departamentos, como por exemplo, a "distribuição dos trabalhadores em *equipes semi-autônomas* e ao planejamento de fábricas e escritórios como *sistemas sócio-técnicos*" (p. 134 — O grifo é nosso).
- *Permitir o Desenvolvimento de Relacionamentos Holísticos* - porque esses relacionamentos "ajudam a manter a natureza igualitária da organização, por reunir *superiores e subordinados como iguais temporários*, e assim demonstrar que a distância entre eles *não é grande nem intransponível*" (p. 134 — O grifo é nosso).

Como podemos observar, os treze passos propostos por Ouchi para a implantação da organização Tipo Z, líquida, por assim dizer com todos os conflitos, tensões e ambigüidades da vida organizacional, e instaura um clima de paz e prosperidade que, acredita o autor, será eterno...

O capítulo seis, intitulado "De A a Z, Esquemas para uma Filosofia", o autor se limita a reproduzir trechos de filosofia empresarial de grandes empresas multinacionais americanas e bem-sucedidas, naturalmente, no mundo dos negócios, bem como o capítulo sete — "Quem tem Sucesso? Algumas histórias de Casos Z", onde o autor narra sua própria experiên-

cia em implantar a organização Z em, também, grandes empresas americanas, concluindo que o tempo necessário é de aproximadamente dois anos e, a partir daí, observar os grandes aumentos de produtividade, a redução de custos e, logicamente, o aumento dos lucros!

Por fim, no último capítulo, o oito, denominado "Uma Cultura Z", o autor propõe que a cultura da empresa Z deve, simplesmente, *açambarcar toda a rede de relações informais* de seus empregados, da vida no lar às atividades comunitárias e de lazer, formando, portanto, uma só vida, em que o indivíduo de segunda a segunda respira, dorme, bebe e alimenta a tal cultura Z.

O autor parte do pressuposto de que, "longe de ser uma usurpadora das relações sociais, a empresa do Tipo Z, baseada no clã industrial, pode ser uma força positiva para o fortalecimento e desenvolvimento de outros vínculos sociais" (p. 206), isso porque "uma empresa Z pode equilibrar relacionamentos sociais com produtividade, porque de qualquer modo ambos se relacionam: uma sociedade e uma economia representam duas facetas de uma nação. Se o corpo social deixar de operar tranquilamente, o corpo econômico é afetado" (p. 207).

A cultura Z, sedimentada na "*confiança, amizades e trabalho em conjunto*", preocupa-se, inclusive, com os programas de fins de semana de seus funcionários, bem como de suas férias de verão, pois "embora as funções sociais da empresa com esposas e amigos sejam relativamente poucas, cerca de uma vez a cada duas semanas *recebemos em casa alguém da Z*, mas trata-se mais de uma praxe do que amizade profunda. A *socialização na empresa* parece ser uma tradição" (p. 213 — O grifo é nosso), além do fato de que "vinte a trinta administradores de cúpula do nosso grupo alugam casas na praia duas vezes por ano para uma reunião de planejamento. Desta maneira, você desenvolve relacionamentos pessoais com as pessoas com quem trabalha" (p. 213).

Finalmente, o autor mostra "o significado de viver em uma cultura Z" afirmando que "talvez a companhia Z fosse a espécie de lugar paternalista que atrai as pessoas que *não querem controlar suas próprias vidas*, que preferem fazer parte de um todo maior que *cuidará delas e as controlará*" (p. 225 — O grifo é nosso), além do fato de que, "vivendo" em uma empresa Z, os indivíduos tornam-se menos anômicos e hostis, chegando inclusive a se constatar que "os cônjuges dos empregados da companhia Z relatam uma vida de família e um relacionamento conjugal *mais satisfatórios* do que os dos empregados da Companhia A" pois "os empregados da Companhia Z têm relações de trabalho mais saudáveis e, por isso, levam para casa um estado de espírito mais positivo" (p. 226 O grifo é nosso).

E, para as empresas que não estão interessadas em implantar a organização Z, Ouchi fornece alguns dados esclarecedores, pois de todos os executivos que ele entrevistou numa típica empresa A, "aproximadamente dois terços se demitiram desde que foram entrevistados" além do fato de que "*um deles suicidou-se*" enquanto na empresa Z, todos "ainda estão lá, com exceção de um que veio de fora e que pediu demissão" (p. 228 — O grifo é nosso).

Eis aqui, portanto, a famosa Empresa Tipo Z, com todas as suas "qualidades" "virtudes" e, porque não, seu "afeto" para com todos os membros de uma "família" unida e que permanecerão para "sempre" trabalhando unidos, "felizes" "satisfeitos" "harmoniosos" e bastante "alegres" e "contentes"*

* Essa alegria e satisfação é ainda bem maior para o Capital, pois, afirma Ouchi, "antes da mudança a divisão (de uma grande empresa) contribuía aproximadamente com quinze milhões de dólares de lucros por ano. Durante o terceiro ano após a mudança, contribuía com sessenta milhões de dólares para o mesmo volume de vendas" (p. 172), ou seja, um aumento de 400%.

Resumindo: A Teoria Z de A a Z

- A A vida organizacional é uma vida de interdependência
- B Os mecanismos de controle são informais
- C - Emprego estável, baixa especialização e avaliação e promoção lentas
- D Decisão coletiva e por consenso
- E Interesse pelo bem-estar dos subordinados
- F Todo mês ocorre uma cervejada com salgadinhos (em pouca quantidade) entre superiores e subordinados
- G Orientação informal e holística
- H O igualitarismo é a sua principal característica, mas é feito através de meios simbólicos
- I A empresa é democrática, porque isso implica maior compromisso, mais lealdade e mais motivação por parte dos funcionários
- J A empresa é do tipo clânica, ou seja, tem um alto nível de coerência em sua cultura interna
- K A administração de cúpula deve ser sadia,

disciplinada, trabalhadora, masculina e de classe média

- L - A empresa fortalece outros vínculos sociais. Ex.: casamento e prática religiosa
- M Cada pessoa, em cada grupo, é como um órgão do corpo
- N Trabalho em equipe
- O - Confiança e amizade promovem o trabalho em conjunto
- P - Administração por Deslocamento em oposição à A.P.O.
- Q Valorizar as pessoas, porque, assim, elas valorizam os produtos
- R Envolver o sindicato
- S A empresa é como uma família
- T A empresa é paternalista
- U Preocupa-se com seus funcionários
- V Desenvolve atividades comunitárias
- X Controla todos os funcionários
- Y Cria ambientes de apoio (ex.: clube)
- "Z" - Absorve sua "alma" (e você, nesse momento, a entrega ao diabo).

O CICLO DA INEFICÁCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Cléber Aquino *

Uma vez, conversando com um ex-governador de um grande Estado brasileiro, numa viagem de avião de São Paulo para um determinado Estado do Nordeste, tive a oportunidade de perguntar a ele: Governador, por qual razão não se resolvem os problemas do Brasil, que por sinal são muitos e estão se agravando? Ele então, sorrindo, respondeu: "Por uma razão muito simples: Caso os problemas do País sejam resolvidos, de que vamos viver nós, os políticos?" E continuou: "Você deve entender, que o povo gosta de viver de esperança, ou seja, nos períodos eleitorais o político promete uma porção de soluções, o povo acredita, alimenta esperança de que as promessas serão cumpridas. O político ou o candidato assume o poder e os problemas continuam os mesmos e, quando muito, são minimizados. Passa o período de governo, novas frustrações, novos candidatos, novas promessas e assim, vai se perpetuando o círculo vicioso, sem dúvida, prejudicial ao País, ao Estado, ao povo, mas, salutar ao próprio povo, que gosta de viver de ilusões, esperanças e promessas" A resposta do ex-governador foi dada nestes termos, na mais completa tranqüilidade, como se o Brasil estivesse num mar de rosas. A partir deste depoimento, comecei a observar o comportamento da Administração Pública Brasileira, não só como mero observador, mas vivenciando alguns casos de consultoria e como executivo. Para efeito de enquadrar o depoimento do ex-governador, homem experiente na política e nos problemas nacionais, com vivência na gestão de um grande Estado, dividi a administração pública nas seguintes etapas: esperança, halterofilismo, planejamento, ensaios de execução, salve-se quem puder, novas esperanças e continuação do círculo vicioso. Vale acrescentar que o grande beneficiado destas etapas é a elite e o maior prejudicado o povo.

Etapa 1: esperança

O Brasil está vivendo, atualmente, a fase de aproximação da eleição do novo Presidente da República, a exemplo da que viveu há pouco tempo, com as eleições diretas para governador (por sinal as experiências de gestão dos eleitos estão gerando enormes frustrações ao povo, pois os eleitos, inclusive os da oposição até agora não realizaram nada) e com a campanha para "diretas-já", por sinal, já entrando no esquecimento, e as elites se conciliando para não perderem posições e o povo novamente usado e alijado do processo político. A fase atual é de euforia pelo término do governo Figueiredo e a esperança da eleição de um novo presidente, dentro da ilusão de que "um Homem apenas" irá resolver os gravíssimos problemas econômicos e sociais com que nos deparamos. Esta esperança se renova, quando os "presenciáveis" falam de suas futuras realizações. Em todos os seus depoimentos, o Brasil será um verdadeiro paraíso, sem comparação no mundo. Até os seculares problemas do Nordeste serão definitivamente resolvidos, aliás promessa feita desde a época do Império e mesmo

assim o Nordeste continua cada vez pior. Todos prometem Democracia, num país, que desde Pedro Álvares Cabral detém um dos mais autocráticos governos do mundo. A esperança mais recente é a luta pelas eleições diretas, como se estas tivessem a solução mágica de colocar, à testa do país, governantes realmente interessados, mesmo considerando as eleições diretas um considerável avanço na nossa débil democracia.

Etapa 2: halterofilista

A fase de maior "oba-oba" na administração pública brasileira. Eleitos e empossados, os novos dirigentes, todos eles, desde as chefias mais humildes, até os escalões de maior nível, decidem fazer um "Diagnóstico da Situação" Montam equipes, trabalhando em *full time* para levantar dados, informações, identificar os problemas do Estado, do País, das repartições, das estatais, dos órgãos ou das seções e unidades de trabalho, com a realização de uma centena de entrevistas em cima de funcionários, que já responderam as mesmas perguntas milhares de vezes. Ao final de tudo isso, a equipe apresenta ao novo chefe um polpudo relatório, ou melhor um *paper*, entregue com toda pompa, gerando nos funcionários (mais uma vez usados, iludidos e manipulados), a euforia dos ingênuos de que "agora a coisa vai" "O nosso chefe é pra valer" Se fôssemos emendar o número de relatórios e diagnósticos sobre os problemas da administração pública daria, esse material, várias voltas ao mundo. Esta fase é muito proveitosa para os palestristas, conferencistas, que desfilam em salas de reuniões falando e explicando a situação do órgão ou da organização diagnosticada. E, destes relatórios e palestras há milhões nas gavetas da administração pública do Brasil. Sobre o menor abandonado, os problemas de trânsito, a situação da previdência, a assistência médica, a situação dos presídios, existem estudos, conferências, mesas-redondas, que dariam para encher vários caminhões e, o mais curioso: todos estes documentos identificando os mesmos problemas. Isto sem contar a rotina de visitas feitas pelos novos governantes ao local dos problemas, logo após a posse, externando o mesmo ar de preocupação dos antecessores e as mesmas promessas de solução desses problemas. Vale também acrescentar, nesta etapa, o número de reuniões, coonstituição de comissões para estudar, debater, repensar problemas conhecidos por todos, inclusive pelas pessoas mais simples. O Jarbas Passarinho, ao assumir recentemente o Ministério da Previdência Social, teve como sua primeira "brilhante" medida determinar o "levantamento" da situação da Previdência, quando a primeira comissão formada com o mesmo objetivo, ocorreu em 1936, pelo Getúlio Vargas. Naquela época, o Getúlio criou esta comissão para estudar e resolver os seguintes problemas: corrupção, ineficiência e baixa qualidade dos serviços...

Etapa 3: planejamento

A partir dos *papers* elaborados na fase anterior (isto já no começo do terceiro ano de governo dos novos dirigentes,

* Prof. do Deptº de Administração da FEA-USP

eleitos sob grandes esperanças de mudanças), é elaborado um pomposo Plano de Ação. Para os menos avisados, ali reside a salvação do País, do Estado, das organizações públicas etc. Os Estados do Nordeste, apesar da penúria em que se encontram, sem dinheiro sequer para pagar o funcionalismo, vivendo a reboque do governo federal e preso a interesses eleitorais locais, todos eles têm pomposos e riquíssimos de dados, projeções, estatísticas, gráficos, soluções, alternativas, recomendações, capa bonita, boa datilografia, muitas vezes elaborados com muito custo. E como sempre estes planos servem apenas para enriquecer o acervo bibliográfico dos Estados e servir de fonte para pesquisa de trabalhos escolares. Na prática, não se toca numa solução, não se executa nada do plano. Talvez a sua única utilidade seja a de apoiar os secretários de planejamento e governadores de Estado para proferirem conferências e participarem de mesas-redondas.

Etapas 4: ensaios de execução

Alguns executivos públicos entusiasmados, estimulados por comoventes rasgos de patriotismo, resolvem implantar os aludidos planos na expectativa de dar respostas aos problemas identificados nos diagnósticos. Aí começam as resistências, as dificuldades, as interferências políticas, os *boicotes* e mais uma vez os diagnósticos, os *papers*, os planos de ação, as conferências maravilhosas. Os sonhos e esperanças começam a se desmoronar. A administração, já em fase final de governo, entra numa nova fase. É a do “salve-se quem puder”. Aqui, os funcionários públicos graduados dividem-se em duas categorias. Os inteligentes, dotados de muita habilidade e os bem intencionados e ingênuos. Os primeiros começam a “colocar o pé” no novo governo que se aproxima, sem afrontar o poder vigente ao qual estão ligados. Estão planejando sua absorção na nova estrutura de poder que se avizinha. E os bem intencionados, porém ingênuos, que acreditam na viabilidade dos planos e promessas, levam a sério seus papéis e como consequência são expelidos da estrutura de poder, sob as mais variadas justificativas. Os sábidos vão habilmente se desligando do governo atual, começam a acompanhar os passos dos

novos dirigentes, observando o cenário para se incorporarem nele e repetirem as fases da ineficácia, que vêm esmagando o Brasil há quase um século.

E, assim, teremos a continuação do círculo vicioso tão corajosamente descrito ao autor destas Notas pelo ex-governador. E o povo, novamente convocado para ser manipulado e usado nas mensagens de esperanças, onde o grande beneficiado é a elite, que tem como único objetivo o poder e dele usufruir, como vem acontecendo desde o Império. E a ciência administrativa, como instrumento de trabalho voltado para cultivar nas organizações princípios de eficiência e eficácia, passam a exercer um papel ideológico distorcido de servir não as organizações e ao País, mas a uma minoria que detém o poder. E há ainda pessoas, inclusive profissionais de administração, que alimentam a ilusão de que esta especialidade é técnica e neutra.

ESTIMATIVA DO CÍRCULO VICIOSO

Breve teremos a escolha do novo Presidente da República. E em março de 85 a posse do escolhido. Certamente, o círculo vicioso das etapas da ineficácia da administração pública brasileira irá se repetir. Provavelmente, teremos o novo Presidente instalado num Hotel, em Brasília, recebendo sugestões, planos de ação, traçando diretrizes, estabelecendo metas e objetivos, trocando idéias e formulando grandes projetos, ouvindo conferências de especialistas, anotando tudo. Após a sua posse é a vez dos novos ministros, presidentes de autarquias, secretários gerais dos ministérios, que farão os mesmos “diagnósticos”, entrevistas com os funcionários, elaboração de *papers*, planos e projetos, treinamentos para funcionários e chefias e, certamente os problemas serão, mais uma vez, empurrados para os futuros governos e o povo, sem poder, para não se desesperar, vai palmilhando a sua trajetória em cima de suas muletas psicológicas da esperança e da expectativa. Pelo menos há um ponto positivo em tudo isto. Este processo da administração pública brasileira é uma terapia grupal de equilíbrio das frustrações, num país com uma inflação superior aos 200%.

DEZ ANOS DE PLANEJAMENTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Erno I. Paulinyi*

Ao se completarem 10 anos de esforço contínuo e explícito de planejamento do desenvolvimento do setor de ciência e tecnologia (C&T) no Brasil e ao se decidir encetar um novo ciclo de planejamento — o IV Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PBDCT) — correspondendo à segunda metade desta década, é oportuno fazer uma retrospectiva do que foi realizado durante a vigência dos três primeiros Planos.

Há dez anos atrás não se conhecia o número de instituições executoras de pesquisas no país. Entretanto, com um pouco de esforço, certamente teria sido possível enumerar cerca de uma centena de entidades. Um levantamento do universo destas entidades, realizado em 1983 pelo CNPq/SELAP, coloca este total em 577, conforme mostra o Quadro 1 (não se individualizando neste total os institutos, departamentos e núcleos de pesquisa em universidades, nem se incluindo as mais de 1.000 empresas engajadas em Pesquisa e Desenvolvimento).

QUADRO 1

Instituições executoras de pesquisa segundo a natureza da instituição		
Natureza da Instituição	1980	1983
Institutos de Pesquisa	74	260
Instituições de Ensino	91	131
Empresas	112	(a)
Órgãos de Governo	126	68
Outros	30	118
TOTAL	433	577

Observação: (a) Levantamento preliminar do projeto "Orçamento de P&D do Setor Empresarial" do CNPq estima este número em mais de 1000 empresas. Fontes: Paulinyi, E.I. As Instituições Executoras de Pesquisa. *Revista Brasileira de Tecnologia*, 13(4): 51, Ago/Set 1982. SELAP/CNPq. Relação de Entidades Executoras por U.F. 1984.

Nestas entidades trabalham hoje mais de 32.000 pesquisadores em tempo integral equivalente; a fração mais qualificada dos quais, em universidades. Nos últimos 10 anos, a comunidade de pesquisadores e engenheiros cresceu aceleradamente, incorporando os titulados de um número crescente de cursos de pós-graduação. Assim, no período 1974/84, praticamente, dobrou o número de cursos de mestrado e doutorado, de um total de 594 passando para cerca de 1.100. No mesmo período, a população de alunos vinculados a estes cursos quase triplicou, elevando-se de um total de 14.914 para mais de 43.000, atualmente.

Acompanhando a expansão da comunidade de pesquisadores do país, houve um crescimento mais que proporcional de recursos públicos destinados a atividades de ciência e tecnologia. O Orçamento da União para C&T cresceu no período 1974/84 por um fator de 10, ou seja, de um valor correspondente a 9,15 milhões de ORTN para 98,30 milhões de ORTN. A participação destes recursos no total do Orçamento da

União passou de 1,26% para 3,43% no mesmo período (Quadro 2).

QUADRO 2
Orçamento da União para Ciência e Tecnologia

	Valor em (Cr\$ Milhões)	Valor em (Milhões de ORTN)	Participação no Orçamento Global (%)
1974	737,4	9,15	1,26
1984	741.733,5	98,30	3,43

Fontes: SEPLAN/CNPq. *Orçamento da União para Ciência e Tecnologia 1984*. Brasília, 1984. Paulinyi, E.I. Recursos Financeiros Destinados à C&T. *Revista Brasileira de Tecnologia*, 12(4): 47, Out/Dez. 1981.

Embora não se tenha dados correspondentes a todos estes anos, estima-se que os dispêndios nacionais em C&T tenham evoluído de um valor em torno de Cr\$ 2 bilhões em 1974 para mais de Cr\$ 755 bilhões em 1983, isto é, de 26 para 164 milhões de ORTN. Estes valores representam uma participação de 0,27% e 0,64% respectivamente no Produto Interno Bruto de 1974 e 1983 (Quadro 3).

QUADRO 3
Dispêndios Nacionais em Ciência e Tecnologia

	Valor em (Cr\$ Milhões)	Valor em (Milhões de ORTN)	Participação no Produto Interno Bruto (%)
1974	2,0	26,0	0,27
1979	34,5	89,1	0,39
1983	755,0	163,8	0,64

Fonte: Paulinyi, E.I. Dispêndios Nacionais de Ciência e Tecnologia; Reconstituição da Série de Matrizes "Fontes-Executores" para 1979/82. *Revista Brasileira de Tecnologia*, 15(2), Mar/Abr. 1984 (no prelo).

O dispêndio com importação de serviços técnicos especializados, que vinha crescendo aceleradamente no início da década de 1970, foi contido. Em 1983 os dispêndios totalizaram US\$ 186 milhões, comparáveis, em termos reais, aos gastos realizados em 1974. Por outro lado, as exportações brasileiras de serviços técnicos especializados cresceram de US\$ 72,5 milhões em 1974 para US\$ 174 milhões em 1983, conforme mostra o Quadro 4.

QUADRO 4
Importações e Exportações Brasileiras de Tecnologia

	Importações US\$ Milhões Constantes	Exportações US\$ Milhões Constantes
1974	203,8	72,5
1983	186,0	174,0 (Previsão)

Fonte: Paulinyi, E.I. As Importações Brasileiras de Serviços Tecnológicos. *Revista Brasileira de Tecnologia*, 14(3): 64-65, Mai/Jun 1983.

O desenvolvimento científico e tecnológico nacional pode ser apreciado também em termos substantivos. Marcos significativos da curta história focalizada aqui são:

* Assessor de Planejamento do CNPq Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

- implantação e consolidação do parque brasileiro de computadores e periféricos, catalisada pela fundação da COBRA-Computadores Brasileiros S.A. em 1974;
- absorção do ciclo completo da tecnologia nuclear pela criação da NUCLEBRÁS - Empresas Nucleares Brasileiras S.A.;
- desenvolvimento do Programa Nacional do Alcool e sua implantação definitiva a partir da exposição presidencial de novembro de 1975;

- estruturação de um programa de P&D em telecomunicações, a partir da fundação do Centro de Pesquisas da TELEBRÁS Telecomunicações Brasileiras S.A., em 1976.

Verifica-se, pois, que no curto espaço de 10 anos multiplicaram-se várias vezes os insumos aplicados em pesquisas no país e ampliaram-se e diversificaram-se as atividades de ciência e tecnologia.

ASSINE A

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

Tel: (011) 212-3080

RECRUTAMENTO DE ALTO NÍVEL

João de Castro Silva*

Imaginemos uma situação-diálogo em que, ao ser indagado sobre qual a profissão, o elegante e circunspecto senhor responda, de forma taxativa:

— Sou um caçador de cabeças!

É uma informação que, a princípio, pode assustar, pois, de repente, assomam à mente do atarantado interlocutor imagens de um homem bárbaro, viril, violento, caçando outros homens, decapitando-os e pendurando à cintura cabeças humanas.

É uma imagem forte.

A verdade, no entanto, é que a situação se configura de forma bastante diversa da caricatura acima.

Trata-se de uma profissão da área de Recursos Humanos, muito interessante e técnica, com peculiaridades marcantes e que, dia-a-dia, se intensifica nas grandes capitais brasileiras.

O Caçador de Cabeças (ou *Head Hunter*) é, com efeito, um recrutador especial. Um especialista no recrutamento de profissional sabidamente competente para preenchimento de postos executivos de alto nível (cabeça das organizações) nas grandes empresas.

Seus serviços estão sendo cada vez mais solicitados, tendo em vista vários aspectos característicos do mercado do profissional de alto nível.

O primeiro deles se define pelo fato de que há uma crescente constatação de que o bom executivo não enfrenta problemas de desemprego, sendo, portanto, infenso ao processo tradicional de recrutamento.

Outro, decorrente do entendimento de que um bom executivo, aceita a premissa de que já está ocupando uma posição com sucesso, não tem qualquer interesse em responder ou mandar currículos, ou mesmo submeter-se à entrevistas com base apenas em “chamamentos” constantes de editais veiculados, expondo-se, dessa forma, a um recrutamento público e sob regras gerais.

Por último, o nível profissional de alto executivo requer o encontro de interesses (caçador x caçado), negociações de lado a lado, condições especiais, regalias e outros aspectos difíceis de observar ou antecipar num processo normal de recrutamento.

Todo esse conjunto se compõe com o indispensável sigilo inerente ao processo de contratação de um executivo de alto nível, não só para assegurar ao “candidato” a manutenção de sua posição na organização a que pertence, enquanto negociando sua transferência, mas também o próprio interesse da empresa contratadora no resguardo da sua imagem perante o mercado e de possíveis pressões de candidatos que não atendam requisitos exigidos, sem mencionar o aspecto do envolvimento ético que uma ação dessa natureza (muitas vezes, o executivo desejado pertence a uma empresa concorrente) enseja.

Surge, portanto, como solução própria, o recrutador especial, de alto nível, o “Caçador de Cabeças” ou *Head Hunter* um homem que é capaz de localizar e identificar, num mer-

cado restrito, o melhor profissional para atendimento de uma necessidade específica de uma determinada empresa.

É um trabalho importante, com certeza. De ética discutível, talvez. Mas é uma realidade do mercado. Apenas para situar o papel desse profissional, imaginemos uma situação fictícia de uma empresa de grande porte que, num determinado momento, necessita localizar alguém que, atenda, simultaneamente, as seguintes condições:

- Diretor Administrativo-Financeiro do ramo de laticínios;
- fluência verbal e escrita em inglês e francês;
- experiência em exportações;
- formado em economia;
- experiência em operações de investimento;
- conhecimento e contatos junto às áreas de câmbio e comércio exterior do Banco do Brasil e do Banco Central.

No primeiro plano, ao “Caçador de Cabeças” compete discutir com o futuro contratante as condições em que poderá negociar a sua ação, faixa salarial em que poderá procurar o profissional, quais as condições de trabalho da empresa, que benefícios são oferecidos ao executivo, munindo-se, antes de se lançar à caça, dos víveres necessários que o permitirão chegar ao seu intento.

E então, a grande pergunta: onde está o executivo com as características desejadas?

Essa é a missão do “Caçador de Cabeças”: encontrar no mercado e oferecer à empresa interessada esse profissional.

Naturalmente que para ser um recrutador dessa estirpe, ele próprio um profissional de alto nível, o Caçador deve dispor de condições técnicas pessoais e interpessoais mínimas.

O *Head Hunter* é um profissional capaz de obter nomes e informações de fontes normalmente inacessíveis, para conhecer ou ser capaz de “listar” os candidatos potenciais. Muitas vezes ele parte de uma situação desconhecida em termos de mercado, para obter o seu homem. As formas são as mais variadas possíveis. Não existe uma regra. Cada situação requer uma estratégia.

Deve dispor de habilidade suficiente para, atingindo e conseguindo um contato com um executivo de alto nível, oferecer-lhe um novo emprego.

Deve ser capaz de conduzir negociações de emprego com um profissional já muito bem empregado, seja numa entrevista formal, numa reunião social, num jantar ou numa visita cordial.

A meta do *Head Hunter* é chegar ao profissional e convencê-lo a mudar de emprego.

Nesse processo, deve ser capaz de averiguar e decidir quanto ao grau de adequabilidade desse candidato ao cargo vago, e, simultaneamente, saber discernir o grau de confiança que pode depositar na empresa que deseja contratar.

O “Caçador de Cabeças” é um profissional liberal, especializado, atuando numa área bem distinta e especial, sem negar, contudo, a validade dos processos convencionais e disseminados de recrutamento para cargos comuns.

Você conhece um “Caçador de Cabeças?”

* Técnico em Administração, Especialista em Recursos Humanos do Banco do Nordeste do Brasil, S.A.; Mestre em Administração de Empresas pela FEA-USP.

EMPRESAS DE ALTO PADRÃO

Oscar Fugita*

Na década de 60, as empresas norte-americanas eram consideradas paradigmas de eficiência e eficácia em virtude de sua extraordinária capacidade gerencial. Em menos de duas décadas, sobretudo diante da invasão japonesa nos mercados internacionais, questiona-se tal capacidade mesmo dentro dos Estados Unidos.

Não se pode debitar esse insucesso à OPEP ou a excessiva regulamentação do Governo, à medida que o Japão e a Alemanha Ocidental são muito mais afetados por esses fatores e, ainda assim, muitas empresas desses países apresentam excelente desempenho.

Peters e Waterman selecionaram 62 empresas norte-americanas consideradas inovadoras e de alto padrão por um grupo bem informado do cenário empresarial e aplicaram critérios para medida de desempenho financeiro no longo prazo e para medidas de inovação. No final, foram estudadas 33 empresas em profundidade.

Algumas conclusões iniciais dos pesquisadores são relevantes:

- existem empresas americanas de alto padrão e elas tinham culturas internas tão sólidas quanto qualquer organização japonesa. Além disso, os traços característicos de uma cultura extraordinária eram perfeitamente identificáveis e o conteúdo dessa cultura limitava-se, invariavelmente, a um reduzido número de temas;
- a qualidade dos produtos ou serviços e o atendimento ao cliente apareciam como marcas registradas dessas empresas;
- um bom número de grandes empresas americanas trabalhavam corretamente do ponto de vista de todos os seus componentes: clientes, empregados, acionistas e público em geral;
- as teorias X e Y não contribuem muito para explicar o entusiasmo de uma força de trabalho "ligada" como a que existe no Japão e nas empresas americanas de alto padrão;
- qualquer tratamento inteligente de questões organizacionais deve abranger e tratar, como interdependentes, pelo menos 7 variáveis: estrutura, estratégia, pessoal, valores comuns, sistemas e procedimentos, estilo administrativo e habilidades corporativas;
- as companhias inovadoras demonstram excepcional habilidade em responder continuamente a quaisquer mudanças nos seus meios ambiente;
- sempre havia, em praticamente todas as empresas de alto padrão, uma liderança forte. Várias dessas companhias parecem ter assumido suas características básicas sob a orientação e direção de uma pessoa muito especial. Essas organizações parecem ter desenvolvido sólidas culturas internas que incorporaram os valores e práticas dos grandes líderes e que permaneceram, mesmo após a saída desses líderes.

Os autores descobriram que nas empresas inovadoras e de alto desempenho, estão presentes os seguintes 8 atributos:

- predisposição favorável à ação;
- ao lado e junto do cliente;
- autonomia e iniciativa;
- produtividade através das pessoas;
- mãos à obra motivadas por valores;
- ater-se ao conhecido;
- formas bem simples e equipes dirigentes pequenas;
- propriedades simultaneamente flexíveis e rígidas.

O modelo racionalista, presente em inúmeras empresas (não as de alto padrão) é incapaz de explicar a maioria das razões pelas quais as companhias de alto desempenho funcionam. Os autores relacionam os seguintes defeitos e insuficiências desse modelo.

- o componente analítico e quantitativo possui uma tendência conservadora intrínseca. A redução de custos torna-se prioridade número um, ao mesmo tempo em que o aumento de rentabilidade passa para o 2º plano;
- a abordagem exclusivamente analítica leva inexoravelmente a uma filosofia abstrata, insensível e sem alma;
- adotar uma postura racionalista significa, muitas vezes, ser simplesmente negativo;
- a versão contemporânea da racionalidade, ao mesmo tempo que não valoriza a experimentação, abomina o erro e o engano;
- a atitude anti-experimentação nos leva invariavelmente a um excesso de complexidade e a uma total inflexibilidade;
- a abordagem racionalista é contra a informalidade;
- o modelo racionalista nos faz, além disso, desacreditar e denegrir a importância dos valores;
- não há muito espaço, no mundo racionalista, para a competição interna.

Em contraposição as empresas inovadoras e de alto desempenho, apresentam características como:

- a percepção da importância de que as coisas se mantenham simples, a despeito da existência real de pressões esmagadoras para que elas se compliquem;
- elas concentram-se em um pequeno número de valores e objetivos. Praticamente todas elas orientam-se exclusivamente por um pequeno número de valores-chave, garantindo um enorme espaço para que as pessoas tomem iniciativas em defesa desses valores;
- sem nenhuma exceção, a importância e coerência da cultura constituem uma qualidade essencial das empresas de alto padrão. Além disso, quanto mais arraigada a cultura, quanto mais dirigida para o dia-a-dia, menor a necessidade de manuais de procedimentos, regras, normas e outros instrumentos que inibem a iniciativa e restringem a autonomia. Nessas empresas, as pessoas de todos os níveis sabem o que devem fazer na maioria das situações, porque o punhado de valores de orientação é claro como água. Por outro lado, os valores das empresas de alto desempenho, quase sempre acentuam a importância da proximidade em relação ao cliente e esta atitude as tornam extraordinariamente sensí-

* Engenheiro Civil pela Escola Politécnica da USP; Assessor da Diretoria de Engenharia e Construções da Cia. Energética de São Paulo - CESP; Professor de Pós-Graduação da FAAP; Professor da Escola de Engenharia Mauá.

veis ao ambiente e com capacidade de adaptação maior que a de suas concorrentes;

- na mesma medida em que a cultura e os valores partilhados são importantes para a unificação das dimensões sociais da organização, a evolução administrativa se mostra importante para a manutenção da capacidade adaptativa da empresa. As empresas de alto padrão estão atentas a questões do tipo: deseconomias de escala, descentralizações, flexibilidade organizacional;
- a chave do sucesso das empresas de alto desempenho está na forma de tratar as pessoas e não o dinheiro, as máquinas e equipamentos. Os surpreendentes índices de produtividade das empresas japonesas não são decorrentes de nenhuma "magia oriental". Fato digno de menção é o da indústria Motorola de aparelhos de televisão dos Estados Unidos que a Matsushita conseguiu ressuscitar depois de comprá-la. Em apenas 5 anos, com praticamente nenhuma substituição da força de trabalho do meio-oeste dos Estados Unidos, um punhado de administradores e dirigentes japoneses conseguiu fazer com que os pagamentos por certificados de garantia baixassem de 22 milhões de dólares para 3,5 milhões e com que os defeitos de fabricação em cada 100 aparelhos caíssem de 140 para somente 6. Além disso, conseguiu também reduzir as reclamações feitas nos primeiros 90 dias após a venda de 70% para 7% e fazer com que o *turnover* caísse de 30% ao ano para apenas 1%;
- acreditar nas pessoas, tratá-las como adultas, criar ambiente que estimule a criatividade e onde é permitido errar são, entre outros, valores e comportamentos impregnados ou praticados intensamente nas empresas de alto padrão;
- as empresas de alto padrão não se contentam em ser as melhores nos serviços prestados, na qualidade e na confiabilidade de seus produtos. Também são as que sabem ouvir melhor. O fato que as distingue e as tornam superiores em relação as suas concorrentes, decorre, em larga escala, da habilidade de detectar o que os clientes desejam. O cliente e as empresas eficientes constituem uma autêntica associação mútua.

É oportuno ressaltar o que foi dito por Lew Young, editor chefe da revista *Business Week*: "A regra fundamental da administração, provavelmente a mais importante de todas e que vem sendo justamente ignorada hoje em dia é a seguinte: estar sempre junto e ao lado do cliente para poder satisfazer suas necessidades e antecipar seus desejos. Em muitas empresas, o cliente passou a ser uma maldita amolação cujo comportamento imprevisível prejudica os planos estratégicos mais elaborados, cujas atividades atrapalham as operações dos computadores e que se obstina em exigir que os produtos que compra funcionem";

- há uma predisposição favorável à ação. A flexibilidade organizacional, os comportamentos informais, as soluções *ad hoc*, as comunicações abertas e intensas, os mecanismos de compactação do tipo forças-tarefa *ad hoc*, são formas adotadas pelas empresas de alto desempenho para que a letargia e a inércia não venham a se instalar e prejudicar a firme orientação para a ação;
- autonomia e iniciativa são estimuladas. Nas EAP*, a autonomia é um produto da disciplina. Esta disciplina é por sua vez, um pequeno conjunto de valores coletivos e comuns a todos. As pessoas são estimuladas a assumir riscos e apoiar as boas tentativas e experiências;
- nas EAP, as ações são coerentes com os valores e isto é um fator altamente importante na medida em que as pessoas procuram ler padrões de comportamento em nossas menores ações, sendo suficientemente sábias para desconfiar de palavras que, de algum modo, não se conciliam com o que fazemos;
- as EAP preferem estabelecer um pequeno número de objetivos. A maioria das empresas estabelece dezenas ou centenas de objetivos, a maioria deles financeiros. A diferença desses enfoques é que nos objetivos com base em atividade há um reforço positivo para o pessoal que é responsável pela execução, enquanto que nos objetivos econômico/financeiros é dada ênfase a números inexpressivos, sem levar em conta que toda pessoa busca significado para suas ações.

* EAP Empresas de Alto Padrão



Resenha de Livros

DESCENTRALIZAÇÃO E LIBERDADE

Autor: Hélio Beltrão

Editora: Record

Edição: 1984

Avaliador: Cléber Aquino — Prof. do Deptº de Administração da FEA/USP

Este livro é resultado de um conjunto de contribuições do Dr. Hélio Beltrão, mediante artigos, conferências, entrevistas, depoimentos, trabalhos e outras formas de expressão utilizadas por ele ao longo de toda a sua vida profissional, principalmente ocupando cargos públicos. Desta forma, a leitura do texto é de muita validade, pois dada a vasta experiência do autor em funções na administração pública brasileira, inclusive ao nível ministerial, o leitor terá a oportunidade de tirar algumas conclusões sobre a operacionalização do tema (descentralização) na vida do País, especialmente nas repartições públicas. A trajetória do Dr. Hélio Beltrão, tratando deste assunto, foi notável no que diz respeito à sua motivação sobre o assunto, pregando suas idéias, pontos de vista e projetos para descentralizar o País em todas as oportunidades. Louvamos a sua motivação, mas lamentamos por outro lado, que apesar de todo o seu esforço o País continua cada vez mais centralizado.

O livro é de leitura agradável. Não apresenta a linguagem pesada do academicismo. Constitui-se quase em um diálogo com o autor, apesar de revelar ao longo de suas páginas, a sólida formação histórica e o profundo conhecimento da cultura brasileira do Dr. Beltrão quanto ao tema objeto do seu livro. Ele aborda temas de desburocratização, desconcentração do poder, descentralização e federação, a pequena empresa, Nordeste e uma infinidade de outros assuntos. Além do tema em si, o livro é quase um diário do autor sobre os mais variados assuntos. A obra só traz uma novidade, ou melhor, uma colocação de grande alcance e proveito: trata-se da tese central defendida, de que qualquer processo de mudança, de descentralização é um processo essencialmente político, isto é, exige um envolvimento e aprovação dos donos do poder. É um pro-

cesso de negociação. Depois, deixa claro em outras partes do texto, que a descentralização é também um processo cultural. Esta tese é mais válida ainda, quando nos deparamos com o fracasso dos processos de reformas administrativas ocorridas no Brasil, justamente pelo fato destas reformas terem sido conduzidas por técnicos puros, sem preparo político (e acima de tudo sem apoio político), sem preparo estratégico para conduzir as mudanças, limitando-se a fazer intervenções, restringindo-se a simples técnicas de simplificação do trabalho ou a desenhos de organogramas, muitas vezes distantes da realidade cultural, histórica das organizações. Do ponto de vista conceitual, o Dr. Beltrão foi muito feliz neste livro na defesa de sua tese. Do ponto de vista prático, mormente nas suas experiências ao nível de Ministro da Desburocratização, não foi dos mais felizes. Uma prova é que o País continua cada vez mais centralizado. Ele teve que sair do Ministério, o Ministério foi reduzido à condição de uma simples Secretaria, com meia dúzia de funcionários de forte formação tecnocrática e os resultados maiores de todo o seu esforço, comandando a batalha da desburocratização, limitou-se à redução de número de documentos, o que não deixa de ter sido uma contribuição para minorar a situação do povo brasileiro tão esmagado por um forte modelo institucional centralizador, mas uma contribuição muito modesta dentro do desafio da descentralização.

Conveniente que os especialistas em Desenvolvimento Organizacional, os formuladores de estruturas organizacionais, enfim qualquer professor, consultor e até estudantes de administração, leiam este livro, não pelo seu conteúdo, mas sim, como um estimulante para se fazer comparações das idéias nele defendidas e as experiências de reformas no Brasil, inclusive as experiências do autor. E, tirar-se conclusões e lições sobre a cultura centralizadora do nosso País e, acima de tudo, extrair-se lições de como proceder nesta cultura. O livro é um alerta para as mencionadas categorias de profissionais de administração.

50 CASOS REAIS DE ADMINISTRAÇÃO

Autor: Peter Drucker

Editora: Pioneira

Original: Management Cases (1977)

Tradução: Carlos A. Malferrari

Edição: 1ª Ano: 1983

Avaliador: Cyro Bernardes — Professor do Departamento de Administração da FEA-USP.

Sinto haver certo paralelismo entre Peter Drucker e Niccoló Machiavelli. É uma opinião que surpreende, e, por isso, deve ser justificada. Assim, em primeiro lugar, tanto um

quanto outro dedicaram muito ao ensino de como agir e atuaram pouco na real construção de impérios. Em segundo lugar, ambos trabalharam para os poderosos das respectivas épocas, isto é, os príncipes no renascimento das ciências e os empresários no surgimento da informática. Finalmente, ambos analisaram o fato ocorrido para extrair ensinamentos destinados ao dirigente de alto nível.

Exatamente com este último enfoque é que deve ser lido "50 Casos Reais de Administração". Da mesma forma que o Secretário Florentino, o Consultor Vienaense não se

incomoda com os problemas do cacique na sua pequena taba às margens do Xingu, e sim com as ações do usurpador ou tirano da cidade-estado. Por isso, escreve para a alta administração e exemplifica com os casos de empresas que faturam milhões e têm filiais em muitas cidades, quando não em vários países.

Assim, em cada caso é descrita uma situação específica, levantado um problema específico e perguntado qual ou quais decisões também específicas devem ser tomadas para que resultados reais sejam alcançados. No final do caso, o próprio autor tece comentários, seja destacando ambigüidades resultantes da falta de clareza na definição de qual é o negócio da organização, seja mostrando erros ou inadequações nas estratégias traçadas pela cúpula diretora.

O exposto pode sugerir que este livro é inútil e até desaconselhável para o empresário da pequena empresa, o administrador em nível hierárquico baixo ou médio e o estudante ainda na escola de Administração. Isso é verdade para aqueles que se satisfazem com pouco. Entretanto, constitui exercício necessário e até obrigatório para o proprietário que não se contenta em dirigir a pequena organização e o administrador que não se sente realizado em fazer lançamentos contábeis ou calcular o PCP. Também é valioso para o estudante igual ao grumete que, enquanto lustra os metais de bordo, tem os olhos postos na ponte de comando. Da mesma forma que muitas outras obras de Drucker, esta é leitura indicada para professores com a missão de ensinar como tomam-se decisões e de fazer surgir nos seus alunos o gosto pela direção. Por fim, o

consultor tem nele material para novas idéias e ocasião para reflexões.

Isso tudo porque a área coberta pelo trabalho é bem grande. Sem fazer uma insossa descrição de capítulos podemos resumir dizendo que o autor começa enfocando os pontos fortes e fracos de um negócio. Dessa maneira, exemplifica com o supermercado que pretendia entrar no ramo dos restaurantes e com a fábrica multinacional de engrenagens. Prossegue com os casos onde são discutidas as finalidades, como a do hospital sem metas e a da universidade indecisa. Interessante é a posição de Drucker nas responsabilidades sociais da empresa quando mostra a situação da firma de consultoria que pretendia mudar-se de Nova Iorque por causa da contínua deteriorização de vida nessa cidade. Pode-se perguntar: algumas cidades deste País já estão chegando a esse ponto? Finaliza com um exemplo familiar: os erros cometidos pela Volkswagen do Brasil...

Tirando este último caso, poder-se-ia argumentar que as condições ambientais das organizações analisadas são diferentes das nossas e, conseqüentemente, as decisões tomadas também devem ser diferentes. Em parte é uma verdade, aliás, o que ocorre com a administração importada. Não obstante tal defeito, o livro é ainda muito aproveitável, a leitura é fácil e agradável, os assuntos prendem a atenção do leitor e, o que torna-se até surpreendente, foi bem traduzido.

Finalizando, esse trabalho poderia servir de exemplo para uma outra obra que enfocasse casos dentro da cultura brasileira e do contexto das organizações nacionais. Algum consultor se habilita a assim divulgar as suas experiências?



Serviço ao Leitor

EDITORA GUANABARA DOIS S.A.
Rua Arminda Fernandes de Almeida, 66
04117 São Paulo SP
Tel.: (011) 572-6311 e 572-1450

INTRODUÇÃO À ESTATÍSTICA:

Uma abordagem não-paramétrica
Gottfried E. Noether

Esta obra foi escrita com o intuito de trazer aos alunos de estatística uma técnica mais simples do que os métodos da teoria normal. As discussões sobre os aspectos descritivos da estatística e sobre a teoria das probabilidades são restritas ao mínimo essencial. Assim, o livro procura se concentrar nas idéias básicas sem se deixar envolver demais com os detalhes técnicos ou computacionais.

A estimação de parâmetros e os testes de hipótese são discutidos em termos do modelo binomial. A solução não-paramétrica dos problemas envolvendo uma, duas ou mesmo K amostras é apresentada antes que o estudante tenha contato com os testes T ou com a análise de variância. O teste de aleatoriedade contra uma alternativa de existência de uma tendência monótona e a medida da força de uma associação através do coeficiente de correlação de postos precedem a regressão pelos mínimos quadrados e a correlação pelo momento do produto.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

James C. Van Horne

Assim como os administradores financeiros procuram um bom retorno para os investimentos de suas firmas, os que estão iniciando seus estudos neste curso introdutório de administração financeira desejarão ter um retorno satisfatório sobre o tempo que investirem neste estudo. Tendo como objetivo um grande rendimento, esta obra permite uma boa compreensão:

- do que são as finanças da empresa;
- da alocação de recursos numa empresa;
- da captação de recursos;
- da aplicação de certos conceitos teóricos a problemas financeiros.

A estruturação das decisões financeiras é o tema principal desta 5ª edição.

ORGANIZAÇÕES: Estrutura e Processos (3ª ed.)
Richard H. Hall

O texto examina a estrutura organizacional, os processos e problemas dentro da organização, analisa o papel das organizações formais dentro da sociedade e ainda a maneira como as organizações interagem umas com as outras e com a sociedade.

É destinado aos cursos de Administração de Empresas, Administração Pública, Sociologia e Administração em Educação.

ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS (5ª ed.)

William J. Stanton & Richard H. Buskirk

O texto proporciona uma visão geral de todos os principais tópicos da administração de vendas e é dividido em cinco partes: *Introdução* onde o gerente de vendas é colocado em seu verdadeiro papel o de um administrador. *Operações de vendas* incluindo tópicos como: seleção, treinamento, remuneração, supervisão e motivação do pessoal de vendas. *Planejamento de vendas*, tratando das operações e das atividades da força de vendas, incluindo tarefas tais como a determinação dos potenciais de vendas e de mercado, previsão de vendas, preparação do orçamento do departamento de vendas e o estabelecimento de territórios e de quotas. *Análise e avaliação de vendas*, tratando da análise das operações de vendas e da avaliação da produtividade ou eficácia do pessoal de vendas. E, finalmente, *Perspectivas* incluindo capítulos sobre os problemas éticos e as responsabilidades sociais do gerente de vendas, bem como das oportunidades de carreiras na área da administração de vendas.

Para melhor entendimento e aplicação do material do livro, deu-se especial atenção à preparação das questões para debate e dos casos ao final dos capítulos.

LTC-LIVROS TÉCNICOS E CIENTÍFICOS EDITORA S.A.

Av. Venezuela, 163

20220 - Rio de Janeiro - RJ.

Tel.: (021) 283-1747

Rua Vitória, 486 2º and. - S. 204

01210 - São Paulo - SP.

Tel.: (011) 223-6823 - 223-2383

INTRODUÇÃO À CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

Ângelo de Moura Guimarães
& Newton Alberto de Castilho Lages

A preocupação básica dos autores foi a de dar um tratamento humanístico a uma área puramente técnica. A organização dos tópicos é tal que favorece a compreensão gradual dos conceitos básicos da computação de forma natural e agradável ao leitor. A orientação é do concreto para o abstrato e do geral para o particular. Os exemplos e analogias fundamentam-se em conceitos e situações familiares aos leitores.

O texto procura desmistificar a idéia do computador como máquina complexa, mostrando que os conceitos básicos de sua estrutura e funcionamento são acessíveis a qualquer leitor.

O material é rico em exercícios propostos, fornecendo ao leitor um roteiro para a revisão do texto lido. Numa sala de aula estes exercícios podem ser utilizados pelo professor para acompanhar o processo de aprendizagem dos seus alunos.

PLANEJAMENTO E CONTROLE DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

José Luiz Carlos Kugler
& Aguinaldo Aragon Fernandes

Poucos estudos têm sido feitos para descrever a prática gerencial do uso dos recursos computacionais, principalmente no que se refere às atividades de planejamento e controle gerencial de sistemas de informação.

Esta obra apresenta os resultados das primeiras pesquisas empíricas realizadas no Brasil sobre a prática dessas atividades gerenciais, de forma a contribuir para o melhor entendimento das mesmas - identificando e avaliando fatores e aspectos que as influenciam e sugerir direções futuras para gerentes e pesquisadores da área de informática.

EDITORA ATLAS S.A.
Rua Conselheiro Nébias, 1384
01203 - São Paulo - SP
Tel.: (011) 221-9144

MARKETING — Casos brasileiros
Marcos Cobra

Este livro de casos foi organizado visando complementar o livro-texto *Marketing Básico: uma perspectiva brasileira*.

A maioria dos casos e exercícios apresentados procura abordar diversas situações conceituais e de estratégia no Marketing, abrangendo assuntos como: comportamento do consumidor, introdução à pesquisa de mercado, segmentação de mercado, composto de produtos e serviços, estratégia de preços, distribuição, atacado e varejo, comunicações, propaganda, promoção de vendas, *merchandising* e venda pessoal.

Para facilidade do leitor ou do grupo de estudo, apresenta na segunda parte um formulário de análise, com algumas perguntas-chave para orientar a discussão e, eventualmente, em anexo, são apresentados alguns dados complementares publicados sobre o ramo de negócios da empresa em análise.

Procurou-se abordar a experiência de empresas cuja variedade de produtos e serviços vai desde produtos de consumo de massa, como cigarros, refrigerantes e bebidas suaves, até automóveis e rede de televisão. A experiência de atacadistas e varejistas também está presente, além de exercícios sobre produtos e serviços industriais; finaliza o livro discutindo e revelando as características da venda porta-a-porta, no Brasil.

Livro de apoio para as disciplinas Marketing e Administração de Marketing dos cursos de Administração de Empresas. Leitura recomendada para profissionais das áreas de Marketing e Propaganda, voltados para a realidade do Marketing no Brasil.

ECONOMIA BRASILEIRA: Retrospecto, situação atual e prognósticos
José Paschoal Rossetti

O texto focaliza três problemas cruciais da economia brasileira neste início dos anos 80: (a) o desequilíbrio cambial, que desaguou em um quadro típico de insolvência externa; (b) o achatamento da taxa de crescimento do PIB, inversamente correlacionada com a elevação dos níveis globais de ociosidade

e desemprego; e (c) a recorrência do processo inflacionário. A linha expositiva adotada não se limita à descrição dos traços atuais desses problemas. Vai além, sob três aspectos: procura apontar suas causas prováveis, com base em análises retrospectivas; examina as possíveis inter-relações que se observam entre eles; e estabelece parâmetros básicos de cenários futuros.

Quanto à análise do desequilíbrio cambial, a ênfase recai sobre as séries históricas de aportes de capitais de risco e de empréstimo, bem como sobre as diretrizes que privilegiaram estes últimos. A expansão real do endividamento externo e a conseqüente elevação do serviço da dívida em relação às receitas cambiais surgem como conseqüências diretas do processo de acumulação-crescimento, adotado desde o término da última Grande Guerra. A renegociação do endividamento externo, a negociação do crédito *stand-by* com o FMI e o realinhamento da taxa cambial à linha de paridade com as divisas externas são pormenorizadamente examinados, quanto às suas causas e conseqüências prováveis.

Quanto à relação funcional crescimento/desemprego, são caracterizados os principais subperíodos das três últimas décadas: a prolongada expansão da primeira demarcação industrialista do pós-guerra, a austera recessão do início dos anos 60, os anos do "milagre" econômico e, por fim, o ciclo *stop and go* que se observa nos últimos anos, como mecanismo de convivência com os choques externos e os choques internos.

Quanto à análise do processo inflacionário, são examinadas as possíveis correlações entre o binômio crescimento/desemprego e o percurso das taxas de inflação.

Em todo o texto, ao focalizar as causas centrais dos problemas enfrentados pela economia brasileira e seus prováveis desdobramentos futuros, o autor assume coerente postura crítica e oferece, como pontos de sustentação de sua análise, farta e sólida documentação estatística, referente à realidade econômica interna e externa.

EDITORA SARAIVA
Av. Marquês de São Vicente, 1697
01139 — São Paulo — SP
Tel.: (011) 826-8422

AUDITORIA: um curso moderno e completo (2 volumes)
Marcelo Cavalcanti Almeida

A obra, escrita em linguagem didática, aborda os princípios da Auditoria Moderna. Está voltada para a realidade brasileira e de acordo com a Lei das Sociedades por Ações.

O primeiro volume — livro-texto — está dividido nos seguintes capítulos: introdução; conceitos básicos de auditoria; controle interno; papéis de trabalho; demonstrações financeiras a serem auditadas; planejamento da auditoria; caixa e bancos; contas a receber; estoques; despesas antecipadas; investimentos; ativo imobilizado; ativo diferido; obrigações; empréstimos; resultado de exercícios futuros; patrimônio líquido; receitas, despesas e custos; revisão analítica; parecer; relatório-comentário; recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de auditores.

O volume 2 — livro de exercícios programados — obedece à mesma estrutura de capítulos do livro-texto.

Cabe destacar que o autor deu um enfoque especial e pioneiro na direção dos testes em auditoria, e abrilhantou a obra com exemplos práticos, princípios contábeis aplicáveis às áreas e exemplos profissionais de papéis de trabalho.

Indicados, texto e exercícios, para disciplina de Auditoria

ria, dos cursos de Ciências Contábeis e de Administração de Empresas. Utilização indicada também nos cursos de atualização e aprimoramento, destinados a auditores, contadores, controladores, analistas financeiros, entre outros.

EDITORA CAMPUS LTDA.
Livros Científicos e Técnicos
Rua Japeri, 35
20261 Rio de Janeiro - RJ
Tel.: (021) 284-8443

AVALIAÇÃO ECONÔMICA DE PROJETOS Cristovam Buarque

Baseado em notas de aula elaboradas pelo autor, inteiramente refeitas e atualizadas, este livro vem preencher uma lacuna na literatura existente, constituindo um texto que não se limita apenas aos aspectos mais simples da elaboração e cobre os mais complexos pontos da avaliação econômica de projetos.

Didaticamente organizado de forma simples e acessível, e complementado por extensa bibliografia, está dividido em partes distintas: uma primeira, introdutória, seguida pela apresentação de cada uma das etapas de um Projeto durante sua preparação e, finalmente, por uma seção teórica que engloba as metodologias de avaliação privada e econômica.

BASIC PARA APLICAÇÕES COMERCIAIS Douglas Hergert

A melhor maneira de descobrir o que um computador pode fazer é aprendendo a programar.

Voltado para as aplicações comerciais, este livro é uma introdução ao BASIC, a mais popular linguagem de programação de microcomputadores. Sua finalidade é, portanto, a de ensinar os profissionais do comércio a escreverem, lerem e depurarem programas em BASIC.

Ele apresenta todo o vocabulário do BASIC e discute importantes conceitos e técnicas gerais de programação. Programas significativos ilustram cada elemento da linguagem à proporção que vão sendo introduzidos. Os exercícios ao final dos capítulos deverão ajudá-lo a melhor explorar a linguagem, criando, inclusive, novas aplicações. De grande utilidade será também a introdução a 3 outras linguagens — COBOL, FORTRAN e Pascal — comparando-as entre si e com o BASIC.

ANÁLISE DE SISTEMAS PARA SISTEMAS DE **INFORMAÇÃO POR COMPUTADOR**

James C. Wetherbe

O estudo da análise de sistemas constitui uma estimulante experiência de aprendizado que desenvolve aptidões conceituais e técnicas de grande utilidade, independentemente da carreira que se escolheu.

Por outro lado, a informação é um dos recursos fundamentais para fazer andar uma organização. O analista de sistemas, equipado com a aptidão conceitual para compreender as organizações e suas necessidades de informação e com a habilidade técnica requerida para desenvolver sistemas de informação baseados em computadores que atendam a estas necessidades, será capaz de dar uma contribuição significativa à sociedade.

Assim, este livro, após familiarizar o leitor com a fundamentação teórica envolvida no desenvolvimento de sistemas, teoria de sistemas, processamento de dados etc., apresen-

ta-lhe as inúmeras técnicas utilizadas e descreve os instrumentos operacionais que virão simplificar tanto a compreensão quanto a aplicação das habilidades que pretenda desenvolver. Por último, ele trata de conceitos avançados da análise de sistemas, incluindo gerência de bancos de dados e sistemas de apoio à decisão, sempre de acordo com a orientação mais moderna que se vem dando ao assunto, isto é, enfatizando o tipo de informação que é necessária à organização, e não o modo de processá-la, simplesmente.

EDITORA BRASILIENSE S.A.
Rua General Jardim, 160
01223 - São Paulo - SP
Tel.: (011) 231-1422

QUAL É

Qual É é uma coleção que trata dos principais assuntos da variada agenda dos problemas atuais. Seu objetivo: oferecer ao leitor argumentos para que ele entre no debate das grandes questões nacionais, incentivando-o à discussão e à polêmica. Qual É está diretamente vinculada à realidade do país. Sua linguagem é ágil, direta, coloquial, como convém a uma coleção que pretende deixar você por dentro do que realmente interessa, sem simplificações, nem a excessiva codificação do texto especializado.

O leitor poderá encontrar:

- A Questão da USP Florestan Fernandes
- A Questão do Alcoolismo - Jandira Masur
- A Questão da Inflação Carlos R.M. Ribeiro
- A Questão da Negritude Zilá Bernd

A sair:

- A Questão da Dívida Externa Alkimar Ribeiro de Moura
- A Questão das Eleições - Júlio Cesar Tadeu Barbosa
- A Questão do Bóia-Fria Maria da Conceição D'Incao
- A Questão da Democracia Denis Rosenfield

CÉDEG -
Centro de Ensino e Desenvolvimento Gerencial Ltda.
Av. Churchill, 94/4º andar-
20020 - Rio de Janeiro-RJ.
Tel.: (021) 240-6322

Rua Vitória, 486 2º andar
01210 São Paulo - SP
Tel.: (011) 223-6823

PROGRAMA DE MATEMÁTICA FINANCEIRA Abelardo de Lima Puccini

A obra compreende um programa completo de Matemática Financeira proposto em 12 módulos. Sua linguagem é simples e bem objetiva e além de apresentar um enfoque teórico bastante abrangente, o Programa demonstra como aplicar os seus conhecimentos em situações reais do mercado, através de exercícios práticos que podem ser resolvidos com a utilização de tabelas ou de calculadoras financeiras. As respostas dos exercícios constam do programa e, além disso, o Programa de Matemática Financeira oferece um serviço de consultoria à distância para qualquer esclarecimento. E mais a garantia de atualização da matéria durante 1 ano.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL
PERMANENTE À DISTÂNCIA
Francisco Gomes de Matos

Este programa foi desenvolvido para treinar, reciclar e

atualizar o gerente através de técnicas de ensino que possibilitam a autoformação orientada, sem precisar deslocá-lo do ambiente de trabalho. O Programa é formado por módulos instrucionais e instrumentos de apoio que capacitam e estimulam o gerente a transmitir e aplicar todo o aprendizado em sua equipe de trabalho, de forma contínua e planejada, apresentando uma abordagem educativa dinâmica, cuja força metodológica está no aproveitamento de multimeios e na ação multiplicadora do Gerente como Educador.

Cada módulo tem uma estrutura formada de texto básico, leitura complementar, caso para estudo, folha de orientação e acompanhamento de leitura e folha de resposta. Neles o gerente aprende a exercitar técnicas modernas para administrar conflitos, desburocratizar, conduzir negociações, dirigir reuniões, obter a colaboração espontânea da equipe e delegar poderes.

Além disso, o gerente pode contar com um serviço de Consultoria Integrada à Distância para qualquer esclarecimento sobre a aplicação do Programa.

LIVRARIA PIONEIRA EDITORA

**Praça Dirceu de Lima, 313
02515 São Paulo - SP
Tel.: (011) 266-6507**

O FORTALECIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR

João Bosco Lodi

Pela primeira vez são abordados, na literatura administrativa brasileira, temas cruciais e de tanta atualidade, como: Elegia do Empresário Falido, Receitas para a Crise, Estratégias de Recuperação e, mais especificamente, o problema da Sucessão nas Empresas Familiares — questão de extrema delicadeza e de vital importância para a sobrevivência do setor privado nacional.

O FORTALECIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR trata de problemas ainda não abordados na bibliografia nacional e na de muitos países, tais como: a formação de sucessores de presidentes, o envelhecimento e afastamento do Presidente, os conflitos entre irmãos pela sucessão na Empresa, o afastamento de parentes, a profissionalização da Empresa, o papel do consultor na Empresa Familiar, a crise da década de 80 e a sobrevivência da empresa privada nacional.

O FORTALECIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR constitui um texto único, básico, de leitura obrigatória e consulta para estudiosos de Administração, consultores, professores, empresários e administradores.

ANATOMIA DO PODER

John Kenneth Galbraith

John Kenneth GALBRAITH começa pelos três meios com os quais o poder se exerce — pela punição, ou poder condigno; pela compensação, ou poder compensatório; pela persuasão, apelo à crença, ou poder condicionado. Passa depois a considerar as fontes do poder — suas origens na personalidade, na propriedade e na organização. A organização e o exercício intimamente associado do poder condicionado recebem particular atenção: são as mais importantes manifestações modernas de poder.

Estabelecidos os pontos essenciais, o livro passa à dinâmica do poder — como as fontes do poder e os instrumentos de sua execução foram se alterando em importância, caráter e combinação ao longo do tempo. Trata de sua forma feudal: das mudanças com o capitalismo incipiente e o alto capitalis-

mo; do exercício do poder na economia empresarial altamente organizada, assim como no Estado moderno e sua instituição militar. Examina, além de outros aspectos, a ilusão de poder — a tendência de políticos, jornalistas, e talvez professores, imaginarem que têm poder, quando não o têm.

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

Peter F. Drucker

A primeira obra de PETER F. DRUCKER especialmente dirigida aos cursos universitários, com sumários, exercícios e estudos de casos.

Este livro e os métodos que adota foram concebidos e postos à prova durante trinta anos de ensino de Administração além das experiências colhidas junto a entidades e empresas nos Estados Unidos, Inglaterra, Europa Ocidental, Japão e América Latina.

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO começa com as tarefas da Administração — organização e desempenho. Segue examinando como fazer com que o trabalho seja produtivo e o trabalhador se realize, e prossegue com a terceira tarefa da Administração, administrar suas influências sociais e suas responsabilidades sociais. Em seguida, focaliza o administrador — seu trabalho, serviços e aptidões. A parte final trata da organização gerencial, incluindo uma exposição sobre a organização inovadora e o serviço, o trabalho e a organização da alta direção. Na conclusão, DRUCKER procura projetar as responsabilidades do administrador do futuro, serviço que os estudantes de hoje deverão executar, proporcionando-lhes oportunidade, satisfação e realização.

TÉCNICAS INDUSTRIAIS JAPONESAS

Richard J. Schonberger

Aqui estão, de maneira clara e objetiva, “nove lições à disposição dos nossos industriais” juntamente com uma série de técnicas capazes de simplificar os complexos sistemas de compras, controle de estoques, linha de montagem e melhoria de qualidade.

TÉCNICAS INDUSTRIAIS JAPONESAS irá mudar o modo de pensar dos dirigentes da nossa indústria. Grande parte das idéias consagradas pelas empresas ocidentais — compras com “reserva ocasional” controle da qualidade por amostragem estatística e os estoques excessivos de segurança dos produtos — é posta totalmente de lado como muri, muda, mura: excesso, desperdício e irregularidade. Na maioria dos casos, as técnicas japonesas são exatamente opostas às normas ocidentais — a compra “apenas-a-tempo” o controle da qualidade na fonte e a completa eliminação dos estoques de segurança.

Dando destaque às técnicas práticas, SCHONBERGER mostra como podemos adotar de imediato os novos métodos — sem esperar que a política governamental, as condições do mercado ou o comportamento dos trabalhadores mudem. As próprias técnicas se encarregarão de elevar a produtividade, melhorar a qualidade, proporcionar vantagens estratégicas que permitam a conquista dos mercados e, ainda, transformar o comportamento dos trabalhadores. E para melhor fundamentar suas nove lições, o AUTOR se encarrega de dar exemplos concretos, que mostram como as técnicas japonesas já estão sendo aplicadas nos Estados Unidos.

EDITORA MCGRAW HILL DO BRASIL

**Rua Tabapuã, 1105
04533 - São Paulo SP
Tel.: (011) 280-6622**

BASIC PARA O APPLE II
Herbert Peckham

Material dirigido para cursos de programação Basic, oferecidos aos estudantes de ciências, que fazem o uso do computador pessoal Apple II. Possibilita ao leitor aprender como programar o Apple II, através de exercícios dirigidos.

COMPUTADORES E PROGRAMAÇÃO
Francis Scheid

Este novo Schaum introduz ao estudante a resolução de problemas através do uso de computadores e programação. História dos computadores, algoritmos, linguagens, análise de problemas, estruturas de dados e procedimentos de ciência de computação são introduzidos quando é necessário ir do problema à solução. Foram usadas quatro linguagens de programação (FORTRAN, BASIC, PASCAL e PL/1). O livro contém centenas de problemas e programas completos, podendo ser usado para todos os cursos introdutórios de programação.

CONTABILIDADE DE CUSTOS: UMA ABORDAGEM GERENCIAL

J.C. Marion, M. Backer M. Orru
& L. Jacobsen

O livro corresponde a uma total revisão e adaptação ao clássico *Contabilidade de Custos*, dos autores Backer e Jacobsen. Esta edição está adequada a nossa legislação contábil como, por exemplo, encargos sociais (mão-de-obra) e impostos incidentes sobre vendas (IPI, ICM). Novos exercícios, problemas e casos foram incluídos nesta edição.

MATEMÁTICA APLICADA A ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
Edward Dowling

A obra apresenta os conceitos básicos de cálculo diferencial, cálculo integral, equações diferenciais, matriz algébrica e programação linear, aplicáveis à economia. Supondo não haver antecedente de álgebra, além da que é ensinada no 2º ciclo, o objetivo deste livro é proporcionar aos estudantes as ferramentas matemáticas básicas necessárias ao entendimento da economia. Deve atrair todos os níveis, desde os cursos de Economia até os programas de graduação em Administração e Contabilidade.

CONTABILIDADE BÁSICA
Nelson Gouveia

Contabilidade Básica é uma versão compacta do texto

Contabilidade do autor, o qual já é consagrado nos meios acadêmicos e profissionais. Esta edição vem de encontro aos anseios dos professores, que desejam um texto mais breve, porém com ampla cobertura da técnica contábil. Estão incluídos no texto dezenas de exercícios práticos, resolvidos e propostos.

PESQUISA OPERACIONAL
Richard Bronson

O texto cobre integralmente as técnicas de pesquisa operacional nas áreas de engenharia. Ele complementa, ou serve como texto independente, as áreas de métodos quantitativos em Economia e Administração.

SERVIMEC
Rua Correa dos Santos, 34
01123 - São Paulo - SP
Tel.: (011) 222-1511

PAI - PROGRAMA DE ATUALIZAÇÃO E INFORMÁTICA NA SERVIMEC

A Servimec está desenvolvendo o Programa de Atualização em Informática, com os cursos de Visicalc, nos dias 8 e 9 de outubro; Desmistificando a Microinformática, nos dias 15 e 16 de outubro e D Base II, em 22 e 23 de outubro. Esse programa visa reunir médicos, advogados, odontologistas, administradores de empresas, jornalistas e executivos que pretendem aplicar a informática em seus ramos de atividades.

MICRO-MULHER é o programa que a Servimec estará desenvolvendo a partir de 29 de outubro, para as mulheres que desejam iniciar-se em informática ou atualizar seus conhecimentos. Com duração de 6 dias, o programa mostrará que o computador pode ter uso doméstico, auxiliando a controlar orçamento, regime alimentar, bem como uma função educativa ou de entretenimento.

A Servimec programou também cinco novos Seminários para novembro e dezembro: "Plano Diretor de Informática: uma necessidade atual"; "O CPD em Tempo de Crise: como reduzir custos de sistemas de informação"; "Planejamento e Instalação de 4381"; "Administração de Ambiente WM/VSE: técnicas e procedimentos"; e "Projeto e Sistemas de Bancos de Dados".

Os interessados poderão obter maiores informações pelo telefone: 222-1511 ou à Rua Correa dos Santos, 34 - Bom Retiro.

estudos econômicos

RELATÓRIOS DE PESQUISA

MIGRAÇÕES INTERNAS NO BRASIL

“Douglas H. Graham” - nº 16

O SEGURO-DESEMPREGO NO CENÁRIO INTERNACIONAL

“José Paulo Zeetano Chahad” - nº 19

PESQUISA DE ORÇAMENTOS FAMILIARES NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

“Seiti Kaneko Endo e Heron C. E. do Carmo - nº 20

ENSAIOS ECONÔMICOS

INFRA - ESTRUTURA VIÁRIA NA CIDADE DE SP: UMA AVALIAÇÃO ECONÔMICA

“Alberto Muller” - nº 27

MOBILIDADE, ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA

“Ana Maria Bianchi” - nº 28

PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

“Letícia B. Costa” - nº 30

A DISPUTA PELA RECEITA TRIBUTÁRIA NO BRASIL

“Carlos A. Longo” - nº 34

ADOÇÃO TECNOLÓGICA NA AGRICULTURA PAULISTA

“Zuleima A. Pires de Souza Santos” - nº 35

ESTADO E ENERGIA NO BRASIL

“José Luis Lima” - nº 36

URBANIZAÇÃO, CUSTO DE VIDA E POBREZA NO BRASIL

“Vera Lucia Fava” - nº 37

URBANIZAÇÃO, CUSTO DE REPRODUÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO

“Cláudio A. Vieira” - nº 38

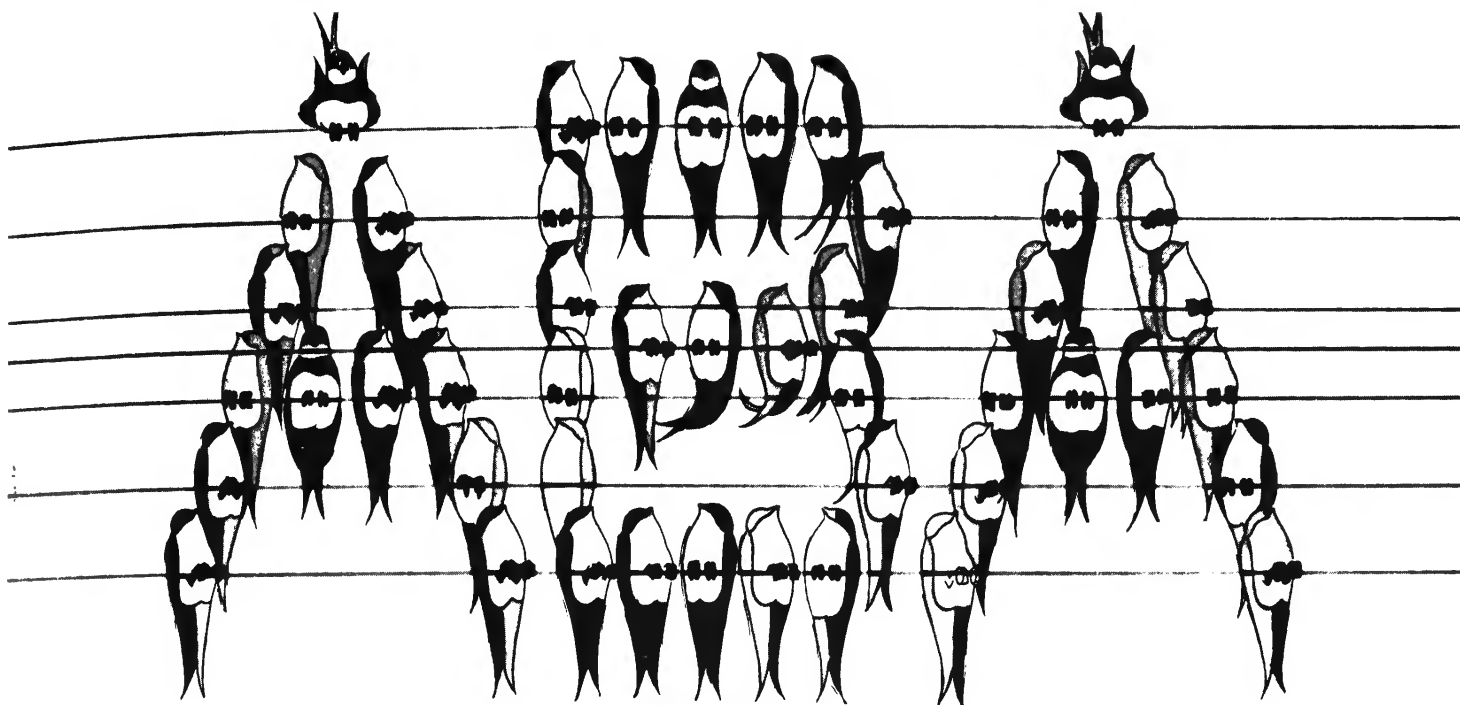
REVISTA DE HISTÓRIA DA ECONOMIA BRASILEIRA

“Ano 1 - junho 1953 - nº 1”

As publicações acima listadas poderão ser encontradas na

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS - FIPE

Av. Professor Luciano Gualberto, 908
05508 São Paulo SP
Caixa Postal 11474 (Ag. Pinheiros)
Informações pelo telefone 211-0411 - ramal 264



Um anunciante sozinho não faz verão.

E muito menos um bom investimento publicitário. E é exatamente aí que entra a importância de se associar a uma entidade como a ABA-Associação Brasileira de Anunciantes. Por ser o único órgão representativo da classe, a ABA congrega a maior parte das verbas publicitárias do país. E é a única capaz de lutar pelo retorno direto e indireto de uma questão vital, para você anunciante: seu investimento. Temos certeza que você está à procura de alternativas viáveis para aumentar o reforço de seus investimentos, principalmente numa época de crise.

Ligue para a ABA.

Ela pode fazer muito por este e mais tantos outros interesses vitais do anunciante.

Lembre-se: um anunciante sozinho não faz verão.

Associe-se a ABA, em defesa de seus direitos.

ABA, pelos direitos do anunciante.



Associação
Brasileira de
Anunciantes

Av. Paulista, 352 - 6º andar - conjuntos 61/62 - Tel.: 283.4588



**INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
IA – USP**

O IA conta com profissionais e técnicos brasileiros e estrangeiros com larga experiência em:

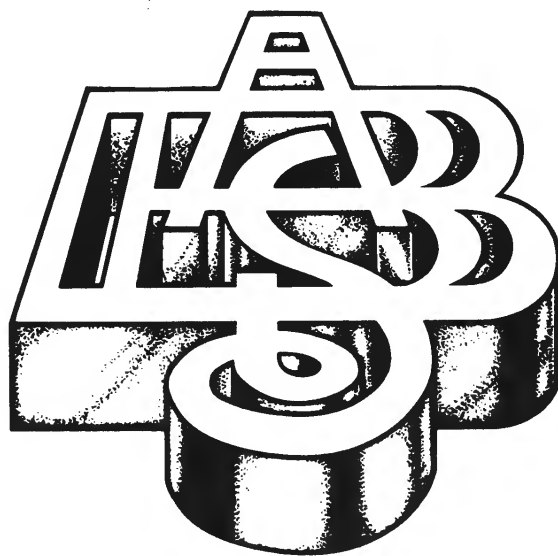
TREINAMENTO
PESQUISA
CONSULTORIA

atuando junto a empresas públicas ou privadas em todas as áreas de administração.

O Instituto de Administração da FEA/USP está cadastrado no Conselho Federal de Mão-de-Obra do Ministério do Trabalho por meio do Certificado nº 021/77 o que permite às empresas que participarem dos programas e cursos desenvolvidos pelo Instituto descontarem o dobro do que investirem, até o limite de 10 por cento do I. R. devido, nos termos da Lei 6.297, de 15.12.75, e do Decreto nº 77.463, de 20.04.76.



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)



• BANCO DE INVESTIMENTO AMÉRICA DO SUL S.A. • CIA. "AMÉRICA DO SUL" CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO-CREASUL • CIA. DE SEGUROS AMÉRICA DO SUL YASUDA • AMÉRICA DO SUL LEASING S.A. ARRENDAMENTO MERCANTIL

A FEA USP Já tem História

ZMC3

Em outubro/84 a FEA-USP estará lançando uma obra sobre os 35 anos de uma das mais importantes Faculdades do país. Com 1100 páginas, em dois volumes, relatando a experiência de uma escola que já formou 4.000 bacharéis, mestres e doutores em Economia, Administração e Contabilidade. Vale a pena conhecê-la.

Informações: FEA/USP - Tel.: 211-1264 e 212-0575